

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



TESIS DE GRADO

**“PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
AUDITORÍA INTERNA APLICADO A LA EMPRESA FABRILFAME
S.A., DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
VESTUARIO, CALZADO Y EQUIPOS DE CAMPING.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADORA PÚBLICA
AUTORIZADA**

AUTORA:

VERÓNICA PAULINA DE LA CRUZ MUÑOZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. GUSTAVO RODRÍGUEZ

QUITO, DM. MARZO DE 2012

DEDICATORIA

Dedico este logro con todo el cariño a mi madre Olga, quien con su amor infinito ha estado a mi lado guiándome en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi padre Segundo, quien con su amor y constancia me ha apoyado incondicionalmente y me ha enseñado a ser perseverante.

A ustedes papitos, por inculcarme dignos principios y valores, por su fe y confianza en mí, por estar siempre pendientes.

A mi hermano Walter, quien con su fuerza y valentía me ha dado un valioso ejemplo para continuar luchando por mis sueños y no desfallecer ante las dificultades que se me presenten.

A todas aquellas personas especiales que forman parte de mi vida y que han contribuido para que todo esto sea posible.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por darme la oportunidad de superarme cada día, por permitirme hacer realidad este sueño, por guiar mi camino y ser parte de mi vida.

A toda mi familia por estar siempre presente y darme ánimo para continuar.

A mis amigas por compartir conmigo alegrías y tristezas, dejarme aprender de ellas y brindarme su amistad verdadera.

A todos mis profesores de mi querida universidad, por ser parte de mi formación académica, profesional y espiritual, en especial al Dr. Gustavo Rodríguez, por su paciencia, por compartirme sus conocimientos y ayudarme a culminar con éxito éste trabajo de tesis.

A la empresa FABRILFAME S.A, en especial a la Sra. Dorita, por la confianza depositada en mí, por permitirme llevar adelante esta investigación, para el logro de un exitoso cambio empresarial.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **VERÓNICA PAULINA DE LA CRUZ MUÑOZ**, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “**PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA APLICADO A LA EMPRESA FABRILFAME S.A., DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VESTUARIO, CALZADO Y EQUIPOS DE CAMPING**”, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 04 de Septiembre del 2012

VERÓNICA PAULINA DE LA CRUZ MUÑOZ

C.C. 172111556-4

paully_wv@hotmail.com



FABRILFAME S.A.

APROBADO

Quito, 27 de octubre del 2011

Señor Dr.

Wellington Ríos

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

Presente.-

Por medio del presente autorizo a la señorita Verónica Paulina de la Cruz Muñoz con cédula de identidad N° 1721115564 para que pueda realizar todo lo referente al desarrollo de su tema de tesis "PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA", con información proporcionada por la empresa FABRILFAME S.A, misma que será entregada de acuerdo a sus requerimientos.

Al término de su trabajo de investigación la señorita Verónica de la Cruz entregará una copia de su trabajo de Tesis para uso interno de la empresa.

Atentamente,


Ing. Fabián Rosero.
GERENTE GENERAL
FABRIL FAME S.A.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	4
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	6
1.1.1. Origen.....	6
1.1.2. Perfil de la Empresa	9
1.1.2.1. Productos	9
1.1.2.2. Servicios.....	12
1.1.2.3. Infraestructura	12
1.2. BASE LEGAL	13
1.3. MISIÓN.....	20
1.4. VISIÓN	21
1.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	21
1.6. POLÍTICAS.....	22
1.6.1. Políticas Generales	22
1.6.2. Políticas Particulares	24
1.7. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	40
1.8. PRINCIPIOS Y VALORES	50
1.9. ORGANIGRAMAS.....	50
1.9.1. Estructura Organizacional	50
1.9.2. Organigrama Estructural	51
1.9.2.1. Organigrama Estructural (Actual)	52
1.9.2.2. Organigrama Estructural (Propuesto).....	53

CAPÍTULO II

2. PASOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....	54
2.1. ASPECTOS LOGÍSTICOS	55
2.1.1. Espacio Físico	55
2.1.2. Ubicación Orgánica	55

2.1.3.	Mobiliario	57
2.1.3.1.	Costo del Mobiliario	58
2.1.4.	Equipos	58
2.1.4.1.	Costo de los Equipos.....	58
2.1.5.	Útiles	59
2.1.5.1.	Costo de los Útiles.....	59
2.1.6.	Diseño propuesto del Departamento de Auditoría Interna.....	59
2.2.	ASPECTOS HUMANOS.....	60
2.2.1.	Requisitos del Personal.....	61
2.2.1.1.	Auditor Interno- Jefe de Equipo	64
2.2.1.2.	Supervisor	65
2.2.1.3.	Asistentes	65
2.2.1.4.	Expertos	66
2.2.2.	Costo del Personal	67
2.3.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	68
2.3.1.	Presupuesto para la creación del Departamento de Auditoría Interna	68
2.4.	ASPECTOS FUNCIONALES	69
2.4.1.	Misión	69
2.4.2.	Visión.....	70
2.4.3.	Objetivos	70
2.4.4.	Funciones.....	71
2.4.4.1.	Funciones principales del Departamento de Auditoría Interna	71
2.4.4.2.	Funciones principales de los miembros del Departamento de Auditoría Interna	73
2.4.4.2.1.	Auditor Interno	73
2.4.4.2.2.	Supervisor	76
2.4.4.2.3.	Asistentes	78
2.4.4.2.4.	Expertos	80
2.4.5.	Políticas del Departamento de Auditoría Interna	81
2.4.6.	Procedimientos de Auditoría Interna	82
2.4.6.1.	Proceso para realizar la Auditoría Interna	82
2.4.6.1.1.	Planificación	83

2.4.6.1.1.1.	Planificación General.....	86
2.4.6.1.1.1.1.	Plan Anual de Auditoría Interna.....	87
2.4.6.1.1.2.	Planificación Específica	99
2.4.6.1.1.3.	Programas de Auditoría.....	100
2.4.6.1.1.4.	Memorándum de Planificación	103
2.4.6.1.1.5.	Procedimientos Generales de Planificación	105
2.4.6.1.1.6.	Diseño de los principales formularios	106
2.4.6.1.2.	Ejecución	109
2.4.6.1.2.1.	Procedimientos y Técnicas de Auditoría.....	109
2.4.6.1.2.2.	Pruebas y obtención de evidencias	117
2.4.6.1.2.3.	Hallazgos y sus atributos.....	121
2.4.6.1.2.4.	Papeles de Trabajo	126
2.4.6.1.2.5.	Preparación del borrador del informe	135
2.4.6.1.2.6.	Procedimientos Generales de Ejecución	135
2.4.6.1.2.7.	Descripción de Procedimientos Específicos de Ejecución de la Auditoría Interna en los departamentos de la empresa.....	137
2.4.6.1.2.8.	Diseño de los principales formularios y formatos	160
2.4.6.1.3.	Comunicación de Resultados	165
2.4.6.1.3.1.	Presentación, lectura y discusión del borrador del informe.....	166
2.4.6.1.3.2.	Verificación del cumplimiento de recomendaciones ...	166
2.4.6.1.3.3.	Elaboración del informe final de auditoría interna.....	167
2.4.6.1.3.4.	Estructura y contenido del informe	169
2.4.6.1.3.5.	Distribución del informe final.....	172
2.4.6.1.3.6.	Procedimientos Generales de la Comunicación de Resultados.....	174
2.4.6.1.4.	Seguimiento de Recomendaciones	175
2.4.6.1.4.1.	Procedimientos Generales de Seguimiento de Recomendaciones.....	177
2.4.6.1.4.2.	Diseño de los principales formularios y formatos	178
2.4.6.1.5.	Supervisión de la Auditoría Interna.....	182

CAPÍTULO III

3. AUDITORÍA INTERNA - MARCO TEÓRICO	183
3.1. AUDITORÍA INTERNA	183
3.1.1. Definición.....	183
3.1.2. Evolución Histórica	186
3.1.3. Objetivos	189
3.1.4. Funciones	190
3.1.5. Características.....	191
3.1.6. Importancia.....	192
3.1.6.1. Apoyo y Asesoría	193
3.1.6.2. Valor Agregado.....	193
3.1.6.3. Servicio de calidad	194
3.1.7. Campos de aplicación de la Auditoría Interna	195
3.1.8. El Auditor Interno en la empresa	198
3.2. CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR INTERNO	201
3.3. NORMATIVAS.....	204
3.4. DIFERENCIA ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA	207
3.5. CONTROL INTERNO	210
3.5.1. Concepto	210
3.5.2. Objetivos	211
3.5.3. Importancia del Control Interno	212
3.5.4. Clasificación	213
3.5.5. Componentes del Control Interno.....	214

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	221
4.1. CONCLUSIONES	221
4.2. RECOMENDACIONES.....	222

BIBLIOGRAFÍA	224
---------------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N. 1 FABRILFAME S.A.	6
GRÁFICO N. 2 UNIFORMES DE PARADA MARINA, FUERZA AÉREA ECUATORIANA Y EJÉRCITO. LÍNEA MILITAR	10
GRÁFICO N. 3 UNIFORMES LÍNEA CIVIL.....	10
GRÁFICO N. 4 CALZADO	11
GRÁFICO N. 5 EQUIPO DE CAMPING.....	12
GRÁFICO N. 6 PLANTA INDUSTRIAL	12
GRÁFICO N. 7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ACTUAL)	52
GRÁFICO N. 8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO).....	53
GRÁFICO N. 9 UBICACIÓN ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DE FABRILFAME S.A.	57
GRÁFICO N. 10 DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N. 1	INTEGRACIÓN DEL CAPITAL	13
TABLA N. 2	COSTO MOBILIARIO	58
TABLA N. 3	COSTO EQUIPOS.....	58
TABLA N. 4	COSTO ÚTILES	59
TABLA N. 5	COSTO MENSUAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA FABRILFAME S.A	67
TABLA N. 6	PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA	69

RESUMEN EJECUTIVO

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA APLICADO A LA EMPRESA FABRILFAME S.A., DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VESTUARIO, CALZADO Y EQUIPOS DE CAMPING.

FABRILFAME S.A. es una empresa perteneciente al sector industrial, debido al crecimiento de sus operaciones tanto en volumen como en complejidad, es necesario proponer la creación de un departamento de auditoría Interna, como una actividad objetiva e independiente que ayude a la dirección en el control directo y mejoramiento de las operaciones y le brinde asesoría y apoyo a la gerencia y a los demás niveles de la empresa. Para lo cual se realizará el estudio y análisis de cada uno de los pasos a seguir para su implementación, determinando los aspectos logísticos como el espacio físico, la ubicación orgánica, el mobiliario, los equipos, los útiles y el diseño del departamento, los aspectos humanos integrados por el personal involucrado y los requisitos a los que debe ajustarse, los aspectos financieros establecidos en un presupuesto y los aspectos funcionales como su misión, visión, objetivos, funciones, políticas, procedimientos y el proceso para realizar la auditoría interna en la empresa.

PALABRAS CLAVES

AUDITORÍA INTERNA.- La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección

ASESORÍA.- La función principal de la auditoría interna en la empresa moderna es la de servir como una herramienta de apoyo y asesoramiento a la administración y a los demás miembros que integran la organización. La auditoría interna ayuda a la entidad aportando con alternativas para mejorar el desempeño de sus operaciones a un costo razonable, con mayor eficiencia y calidad en sus productos y servicios. A través de la asesoría continua, el auditor interno podrá informar y asesorar a la administración acerca de las eventualidades que van en contra de la organización como: errores, problemas, irregularidades, los descubrimientos, los riesgos, acerca de la información examinada y ofrecer sugerencias y recomendaciones para su corrección o eliminación.

CONTROL INTERNO.- Es un proceso que incluye a toda la organización, efectuado por la gerencia y por el personal de una entidad. El control interno incluye todos los métodos medidas y mecanismos diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales como son: la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y administrativa, la observancia de las leyes y reglamentos aplicables y la protección de los recursos disponibles y del medio ambiente.

PROCEDIMIENTOS.- Los procedimientos de auditoría interna constituyen el conjunto de técnicas de investigación, los pasos, procesos a seguir, aplicables en todas las áreas de trabajo de la empresa, sujetas a examen y evaluación. Estos procedimientos servirán como fundamentos para justificar las sugerencias y recomendaciones del auditor interno.

EVALUACIÓN DE RIESGOS.- La evaluación de los riesgos, consiste en el control y la identificación de los problemas y deficiencias significativas, esta evaluación permite a la entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de metas y objetivos esperados, además sirve para informar las posibles causas y establecer la forma como han de ser solucionados.

FASES DE LA AUDITORIA INTERNA.- El proceso para desarrollar el trabajo de auditoría interna consta de cinco fases que son las siguientes: la planificación, la ejecución, la comunicación de resultados, el seguimiento de recomendaciones y la supervisión.

ABSTRAC

PROPOSAL OF THE CREATION OF AN APPLIED DEPARTMENT OF INTERNAL AUDIT TO THE COMPANY FABRILFAME CORP., IT'S DEDICATED TO THE PRODUCTION AND THE MARKETING OF WARDROBE, FOOTWEAR AND TEAMS OF CAMPING SITE.

FABRILFAME CORP. is a company belonging to the industrial sector, due to the growth of it's operations as much in volume as in complexity, it is necessary to propose the creation of a Internal Audit Department, like an objective and independent activity that it helps to the manage in the direct control and improvement of the operations and it offers consultancy and support to the management and the other levels of the company. For this reason will be carried out the study and analysis of each one of the steps to continue for their implementation, determining the logistical aspects as the physical space, the organic location, the furniture, the equipments, the props and the design of the department, the human aspects integrated by the involved workforce and the requirements to those that should be conform, the financial aspects established in a budget and the functional aspects like their mission, vision, objectives, functions, political, procedures and the process to carry out the internal audit in the company.

KEYWORDS

INTERNAL AUDITING. - The internal audit is an independent and objective activity of insurance and consults, conceived for add value and to improve the operations of an organization. It helps to an organization to complete their objectives contributing a systematic focus and disciplined for evaluate and to improve the effectiveness of the management processes, direction and control.

CONSULTANTSHIP. - The main function of the internal audit in the modern company is to serve like a support tool and advice to the administration and the other members that integrate the organization. The internal audit helps to the entity contributing with alternatives to improve the acting from its operations to a reasonable cost, with bigger efficiency and quality in its products and services. Through the continuing consultantship, the internal auditor may inform and advise to the management about eventualities that go against the organization like: errors, problems, irregularities, discoveries, risks, about the examined information and provide suggestions and recommendation for their correction or elimination.

INTERNAL CONTROL. - it is a process that includes all the organization, made by the management and for the workforce of an entity. The internal control includes all the methods, layout and mechanisms designed to give a reasonable security of the execution of the institutional objectives like: the effectiveness and efficiency of the operations, the reliability of the financial and administrative information, the observance of the laws and applicable regulations and the protection of the available resources and of the environment.

PROCEDURES.- The internal audit procedures are the set of research techniques, steps, processes to follow, apply in all work areas of the company, subject to review and evaluation. These procedures will serve as foundations to justify the suggestions and recommendations of the internal auditor.

RISK ASSESSMENT.- The risk assessment is to control and identify problems and deficiencies, this evaluation allows the entity to consider how events can

impact the achievement of expected goals and objectives, and serves to report possible causes and establish solutions.

INTERNAL AUDITING PHASES. - The process to develop the internal audit work consists of five phases are: planning, implementation, results reporting, monitoring recommendations and supervision.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, en donde el sector empresarial crece aceleradamente tanto económica como socialmente en extensión, volumen y complejidad de sus operaciones, es de suma importancia que la empresa cuente con nuevas alternativas, herramientas que le ayuden a detectar posibles problemas y errores que limitan sus actividades para corregirlos o eliminarlos, de modo que pueda competir en un mercado cambiante con clientes exigentes que cada vez demandan más y mejor.

Por lo que, en FABRILFAME S.A., debido al crecimiento de sus operaciones se hace necesario proponer la creación de un departamento de auditoría interna, como una actividad objetiva e independiente, de evaluación, aseguramiento y consulta que ayude a la dirección en el control directo y mejoramiento de las operaciones y de los procesos de gestión, dirección y control, y le brinde asesoría y apoyo a la gerencia y a los demás niveles de la empresa, logrando que exista un proceso transparente de rendición de cuentas sobre la protección y optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, aportando al fortalecimiento de un sólido y eficaz sistema de control interno.

FABRILFAME S.A. pertenece al sector industrial, el que tiene una participación fundamental en el progreso económico del país, pues con la implementación de las máquinas, se ha hecho posible aprovechar de mejor manera los recursos generando la división del trabajo, la especialización de la mano de obra, por lo que se puede decir que la industria es el motor de la economía, pues sin su existencia no sería posible contar con bienes y servicios para la satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida, es por esta razón, que es vital que la empresa proteja y cuide sus recursos y mejore sus operaciones con la ayuda de la función de la auditoría interna, para el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos, a la vez que contribuirá con un producto y servicio de calidad a sus clientes.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cuatro capítulos, cuyo contenido se resume a continuación:

El primer capítulo ofrece un enfoque general de la empresa sujeta a investigación, en donde se presentan sus aspectos organizacionales como los antecedentes, perfil de la empresa, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, las funciones, los valores y en general una vista amplia de los aspectos más significativos de la empresa, para lograr el conocimiento y entendimiento de su razón de ser.

En el segundo capítulo, se presenta la propuesta de creación del departamento de auditoría interna, en el cual se establecen los pasos a seguir para su implementación, indicando los aspectos logísticos como el espacio físico, la ubicación orgánica, el mobiliario, los equipos, los útiles y un diseño del departamento constituido con los diferentes recursos necesarios para su funcionamiento, los aspectos humanos integrados por el personal involucrado y los requisitos a los que debe ajustarse, los aspectos financieros que contienen los valores aproximados presentados en el presupuesto para su creación y los aspectos funcionales constituidos por su misión, visión, objetivos, funciones, políticas, procedimientos y el proceso para realizar la auditoría interna en la empresa.

El estudio y análisis de cada uno de estos aspectos será de vital importancia para que el nuevo departamento, sea el aporte que requiere la administración y genere los beneficios y rendimientos que justifiquen su creación generando un servicio de calidad a toda la empresa.

El tercer capítulo abarca el marco teórico de la auditoría interna como disciplina con el propósito de establecer su concepto, su evolución, sus objetivos, sus funciones, las normas de general aplicación y demás herramientas para la comprensión de su concepción moderna. La que ha pasado, a más de cumplir con su responsabilidad de revisar las operaciones y evaluar el funcionamiento del sistema de control interno, actualmente ayuda a la empresa aportando con un servicio de asesoría y apoyo, lo que se constituye como el verdadero objeto de la llamada auditoría interna, garantizando el éxito de la organización.

Hay que considerar que el elemento humano constituye el recurso más valioso de la empresa, mientras mejor sea su grado de eficiencia mayor será el valor

agregado que aporte a la dirección, por lo que el auditor interno, deberá conocer cuál es su verdadera función en la empresa moderna, pasar de ser un simple revisor de cuentas que manifiesta errores y deficiencias operacionales a uno que sugiere, asesora con fórmulas eficaces para la solución de problemas. Además deberá generar la confianza de quienes se apoyan en su labor, creando prestigio en su profesión.

El cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones, las que se han realizado como resultado del desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La Industria en el Ecuador

El hombre desde su origen, ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos.

En sus inicios, en las civilizaciones primitivas, el hombre utilizó herramientas rudimentarias para proveerse de alimentos, para construir sus viviendas y para confeccionar sus vestidos. Para superar la debilidad física el hombre apeló a diversos medios que le facilitaren la tarea, para lo cual desarrolló una serie de inventos cada vez más sofisticados. Con la manufactura surge la elaboración en común: factor humano y máquinas-herramientas. Se operó así, un sucesivo perfeccionamiento técnico de las antiguas máquinas-utensilios a las máquinas-herramientas, representando una etapa importante en la evolución industrial.

La industria como tal surgió en uno de los procesos históricos más relevantes en la humanidad: la revolución industrial, en el siglo XVIII, utilizando el vapor como fuerza motriz.

La revolución industrial consiste en la rápida transformación de la manufactura en gran industria mecánica, cuya producción se caracterizaba por el uso de máquinas y hombres para la producción en gran escala. Estas máquinas representan un beneficio para la humanidad, ya que con la industrialización se ha hecho posible la especialización de la mano de obra y la división del trabajo.

Esto se traduce en una reducción del costo por unidad producida, lo que provocó el aumento en el consumo de la sociedad y el número de trabajadores empleados, aportando con el progreso económico y el mejoramiento de la calidad de vida.

“Es indiscutible, que el progreso económico de un pueblo depende de su riqueza natural; y de los medios para obtenerla e incrementarla. Es decir, no es suficiente

poseer recursos; sino que, es imprescindible disponer de herramientas y máquinas para aprovecharlos.”¹

Actualmente, la industria textil ecuatoriana está viviendo un proceso de transformación hacia una mayor industrialización.

La industria textil fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, AITE, éste sector genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabaco, alrededor de 50.000 personas laboran en empresas textiles.

La influencia de la máquina en la vida contemporánea le ha suministrado al hombre de nuestros días comodidades y servicios que nunca habría conquistado si todavía la actividad laboral continuara dependiendo del esfuerzo físico.

La economía ha otorgado a la industria, desde el origen de esta ciencia, un papel clave en el desarrollo de las naciones; ya que se emplea el término país industrializado como sinónimo de desarrollado.

Tampoco puede considerarse casual que la ciencia económica naciera como tal en el mismo momento histórico y país que la revolución industrial.

Por lo que se puede decir que la industria es el motor de la economía, pues sin ella sería imposible obtener los productos que en este momento se dan, los cuales son distribuidos para cubrir las necesidades de una sociedad cambiante que cada día demanda más y mejor.

Nuestro país es productivo y emprendedor, pues en los últimos años, se ha visto que medianas y pequeñas empresas implementan tecnología de punta para mejorar su producción, ofreciendo productos de calidad, aumentando sus ingresos y aportando al desarrollo del país.

¹Fuente: <http://ec.kalipedia.com>

La manifestación más avanzada del maquinismo es la máquina automática porque reemplaza al hombre de la actividad intelectual. Con todo, el factor humano tiene una posición preponderante en la ciencia y la industria. La máquina es un auxiliar y frente a ella está siempre el experto que es quien la dirige.

Hay que mencionar que la utilización de la maquinaria, no ha creado un exceso de trabajadores porque la producción en masa determina una baja de precios lo que significa que cada día se abren nuevos mercados a la industria.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1.1. Origen



FABRILFAME S.A. es una empresa del Grupo HOLDINGDINE S.A. comprometida con el desarrollo nacional.

“El HOLDINGDINE S.A. es una Corporación Industrial y Comercial que se constituyó en el año 2000, cuando la Dirección de Industrias del Ejército DINE, en un paso decisivo para direccionar su actividad institucional, adopta un nuevo modelo de conglomerado empresarial, mediante la conformación de la compañía HOLDINGDINE S.A. Corporación Industrial y Comercial, como una organización supra-empresarial que planifica, lidera, norma y evalúa corporativamente la gestión de las empresas en las que es accionista, armonizando monolíticamente

las diferencias que se venían advirtiendo originalmente, por la existencia de figuras empresariales distintas, en su estructura jurídica.”²

El 30 de noviembre del 2010, la Dirección de Industrias del Ejército (DINE) cede sus acciones totales de HOLDINGDINE S.A. al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA). De conformidad con la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el ISSFA es una institución autónoma, con finalidad social, con personería jurídica y patrimonio propio. Encargada por el Estado de proporcionar seguridad social al personal militar; pero no es una entidad de las Fuerzas Armadas. Lo que generó una trascendental conversión legal y empresarial en la conceptualización así como en la formulación de nuevos objetivos estratégicos de la corporación y de las compañías que integran el grupo empresarial, sin generar modificación alguna en su naturaleza jurídica, ni en el giro de sus negocios.

“El actual esquema jurídico empresarial derivado de la presencia del ISSFA como nuevo y único accionista, con la titularidad del 100% de las acciones de la corporación y por su intermedio de las compañías subsidiarias, adiciona a los fines originarios un propósito prioritario el de apoyar el fortalecimiento del patrimonio del Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas, para el mejor cumplimiento de sus fines institucionales.

La Compañía HOLDINGDINE S.A., se constituye como una sociedad anónima, al amparo de lo previsto en el artículo 429 de la Ley de Compañías. Este artículo, establece la existencia de los grupos empresariales, bajo la conducción de una organización superior (matriz), que tiene por objeto la propiedad; adquisición y tenencia de acciones de las compañías (subsidiarias), con la finalidad de vincularlas e integrarlas jurídicamente, ejercer su control y administración superior como un centro de decisiones, con facultades para regular su gestión gerencial, financiera, crediticia, administrativa, y de resultados, en especial; por efecto de lo cual se busca maximizar su rentabilidad, evitando duplicidad en la ejecución de tareas y minimizando la carga fiscal.”³

² Fuente: FABRILFAME S.A., Manual Integrado de Gestión, FF-SIGMC-001, Versión i, Ecuador, 2011. Pág. 15.

³ Fuente: <http://www.holdingdine.com>

La Corporación HOLDINGDINE S.A. para optimizar su gestión, productividad y competitividad, posee una estructura organizacional conformada por tres divisiones vinculadas a los sectores manufactura, agroindustrial y servicios.

La división de manufactura la integran:

- Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A.
- **FABRILFAME S.A.**
- FMSB Santa Bárbara S.A.
- Explocén C.A.
- Energyhdine C.A.

“FABRILFAME S.A., inicia sus actividades el 20 de Julio de 1950, con la creación de la Fábrica de Calzado del Ejército (CALINCEN S.A), empresa dependiente del IV departamento de la Comandancia General del Ejército.

En Abril 24 de 1968, se unifica con el taller de confecciones y pasa a conformar la Fábrica de Calzado y Vestuario del Ejército.

El 21 de enero 1971, se inaugura las nuevas instalaciones de la Fábrica de Calzado y Vestuario del Ejército, en el barrio El Pintado de la ciudad de Quito.

El 23 de Octubre de 1973 la Fábrica de Calzado y Vestuario del Ejército pasa a depender de la Dirección de Industrias del Ejército DINE y cambian su denominación por FAME.

FADEM S.A., se constituyó el 11 de agosto de 1975; cuyo fundador entre otros fue Señor Coronel de Estado Mayor Jorge A. Enríquez M, inicia sus actividades como parte del Grupo de Empresas de la Dirección de Industrias del Ejército, DINE, atendiendo a los requerimientos de las Fuerzas Armadas en cuanto a equipo militar y camping.

Quedando constituidas las empresas: Calzados Industriales CALINCEN S.A., Corporación FAME S.A. y Fábrica de Equipos Múltiples FADEM S.A.

Para el mes de Octubre del año 2002, se inicia con el proyecto de fusión de las empresas CALINCEN S.A., FAME S.A y FADEM S.A., en una sola organización

denominada COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE S.A., objetivo que se cumple el 4 de febrero del 2005.

En el año 2007 se cambia la razón social de COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE S.A. a COMPLEJO INDUSTRIAL FABRILFAME S.A.

Para el 10 de marzo del 2009 la compañía cambia de COMPLEJO INDUSTRIAL FABRILFAME S.A. a FABRILFAME S.A., denominación que conserva hasta la actualidad.”⁴

Esto, con el objetivo de brindar un mejor servicio a nuestros clientes ofreciéndoles mayor variedad de productos y así poder atenderlos con nuestras tres líneas de vestuario, calzado y equipo.

1.1.2. Perfil de la Empresa

Tomado del Catálogo de productos y servicios vigente de la empresa.

FABRILFAME S.A., es una empresa nacional que diseña, fabrica y comercializa vestuario, calzado y equipos de camping. Dispone de la marcas: FAME, para elaborar ropa de trabajo, uniformes institucionales, uniformes escolares, ropa deportiva y calzado militar; Pietro Peruzzi y Jean Cartier, para la confección de la línea de ropa masculina y femenina; y Cover Camp para la producción de equipos de camping y calzado de trabajo.

1.1.2.1. Productos

FABRILFAME S.A. confecciona los productos con materia prima de óptima calidad para servir tanto al personal militar y civil.

VESTUARIO

Línea Militar

La línea militar consta de: uniformes para las tres ramas de las Fuerzas Armadas, uniformes completos para colegios. Entre ellos los uniformes de lanilla, gorras de

⁴ Fuente: FABRILFAME S.A., Manual Integrado de Gestión, FF-SIGMC-001, Versión I, Ecuador, 2011. Pág. 17

lanilla, uniformes camouflage, pixelados, uniformes de parada, ternos deportivos completos, jockeys deportivos, overoles de vuelo, smoking, camisas, capotes, camisetas, tendidos de cama y sobrecamas.

GRÁFICO N. 2: UNIFORMES DE PARADA. MARINA, FUERZA AÉREA ECUATORIANA Y EJÉRCITO. LÍNEA MILITAR



Fuente: Catálogos FABRILFAME S.A.

Línea Civil

La línea civil la componen: uniformes institucionales, uniformes para policías metropolitanos, uniformes para empresas de seguridad, uniformes para bomberos, uniformes deportivos, ropa de trabajo, overoles térmicos, camisas, blusas, etc.

GRÁFICO N. 3: UNIFORMES LÍNEA CIVIL



Fuente: Catálogos FABRILFAME S.A.

CALZADO

Línea Militar

La línea militar está compuesta de: botas de selva, zapato de charol, botas de cuero y planta PVC, botín tipo cadete.

Línea Civil

La línea civil está compuesta de: botín de trabajo simple, botín de trabajo con punta de acero y diferentes tipos de plantas, botas de trabajo tipo OCP con y sin punta de acero, con diferentes plantas.



EQUIPO PESADO

Línea Militar

Está compuesta de: cinturones de campaña, carpas de campaña, chalecos de combate, bolsas de dormir, ponchos de agua, mosquiteros, suspenders, mochilas, hamacas, toldos, etc.

Línea de camping

Está compuesta de: equipos de seguridad para fumigación, mochilas de camping, mochilas escolares, ponchos de agua y carpas, etc.

GRÁFICO N. 5: EQUIPO DE CAMPING



Fuente: Catálogos FABRILFAME S.A.

1.1.2.2. Servicios

FABRILFAME S.A. asesora a los clientes en la elección de telas, tipos de calzado, diseños, entre otros. Además brinda asistencia de post venta (distribución, entrega en el punto de venta o en el sitio que el cliente disponga).

1.1.2.3. Infraestructura

GRÁFICO N. 6: PLANTA INDUSTRIAL



Fuente: Instalaciones de la empresa.

Según información obtenida en la empresa, las instalaciones de FABRILFAME S.A. son una de las más grandes en el campo de la confección del país además cuenta con tecnología de punta y personal capacitado en sus diferentes líneas.

FABRIL FAME S.A. procesa entre 45.000 mil prendas por mes y en una jornada diaria puede producir un promedio de 2000 prendas. El sistema de producción es flexible ya que su mano de obra es poli-funcional. Esto permite atender eficazmente órdenes de trabajo en las diferentes líneas de producción.

La superficie total es de 2587 m², en donde consta de dos plantas industriales con 5 áreas de trabajo: bodegas, línea de corte, planta de vestuario y equipo, planta de calzado y área administrativa.

La empresa está ubicada en el Valle de los Chillos, Av. General Rumiñahui N. 3976, junto al Campus de la ESPE, Sangolquí- Ecuador.

1.2. BASE LEGAL

Según la última escritura pública celebrada el 10 de marzo del 2009, queda establecido lo siguiente:

Cambio de Denominación Social:

La compañía se denomina FABRILFAME S.A.

Reforma Estatutaria:

El capital de la compañía es la cantidad de un millón ciento treinta y nueve mil quinientos ochenta dólares, dividido en ciento trece mil novecientos cincuenta y ocho acciones ordinarias y nominativas de diez dólares de los Estados Unidos de América cada una, con la participación del HOLDINGDINE S.A. como único accionista.

TABLA N. 1: INTEGRACIÓN DEL CAPITAL			
ACCIONISTA	NAC.	CAP. ACTUAL	ACCIONES
HOLDINGDINE S.A.	Ecuatoriana.	\$1'139.580,00	\$113.958
Fuente: Escritura Pública FABRILFAME S.A.		Elaborado por: Verónica De La Cruz	

FABRILFAME S.A., desarrolla sus actividades en cumplimiento con el ordenamiento jurídico establecido en:

◆ Ley de Compañías



La Superintendencia de Compañías cumple la función de ente contralor de las actividades del sector empresarial ecuatoriano. Se caracteriza por ser una entidad de asesoría y de apoyo que fortalece, promueve y controla el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios.

Por mandato de la ley de compañías, se establecen las disposiciones legales que debe cumplir la empresa como sociedad anónima para el desarrollo de sus operaciones.

“El artículo 143 de esta ley, establece: la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”.⁵

◆ Código de trabajo

“El Código de trabajo establece normas, mandatos que regulan las relaciones laborales de aquellas personas que a cambio de una retribución, prestan un servicio personal a otra, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de ésta”.⁶

Entre estas normas se estipula:

La libertad de trabajo y contratación, lo que quiere decir que el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga, mediante un contrato y la remuneración correspondiente. Las definiciones y reglas generales se establecerán en el contrato individual, en el que una persona se compromete para

⁵ Fuente: www.supercias.gob.ec

⁶ Fuente: www.mrl.gob.ec

otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, a cambio de una remuneración fijada en el convenio. El contrato puede ser a prueba, contrato fijo, indefinido, por temporada, por horas, etc.

La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, la cual reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento 15% de las utilidades líquidas. El que se distribuirá de la siguiente forma:

- 10%: se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.
- 5%: será entregado directamente al trabajador de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

La empresa FABRILFAME S.A. desarrolla sus actividades en estricto cumplimiento y observancia del código de trabajo vigente, que estipulará las obligaciones, las prohibiciones y derechos que tiene tanto el empleador como el trabajador en el ejercicio de sus labores.

◆ **Ley de Contratación Pública**

“La ley de contratación pública determinar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen las instituciones públicas en el Ecuador”.⁷

Estipula la obligación que tiene el oferente de presentar garantías al realizar ofertas, suscribir un contrato o recibir anticipos y el valor asegurado que corresponde de acuerdo a los porcentajes establecidos para cada una de las garantías.

⁷ Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Esta ley establece el término de los contratos por los siguientes motivos: cumplimiento de las obligaciones contractuales, por mutuo acuerdo entre las partes, por declaración unilateral del contratante, por incumplimiento del contratista, por muerte del contratista o por disolución de la persona jurídica.

◆ **Ley de Régimen Tributario Interno**



El Servicio de Rentas Internas, SRI, es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos en el país, mediante la aplicación de la normativa vigente establecida en la ley de régimen tributario interno. Su objetivo es fortalecer la cultura tributaria para incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Sus funciones son: determinar, recaudar y controlar los tributos internos, difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias, preparar estudios de reforma a la legislación tributaria y aplicar sanciones.

FABRILFAME S.A. tiene la obligación con el SRI, de declarar mensualmente el impuesto al valor agregado, mediante el formulario 104, la declaración de retenciones en la fuente, mediante el formulario 103 y la declaración anual de impuesto a la renta mediante el formulario 101.

◆ **Ley de Seguridad Social**



“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social”.⁸

Su objetivo es proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de

⁸Fuente: www.iess.gob.ec

trabajo, discapacidad, vejez y muerte en los términos que consagra la ley de seguridad social.

Los servicios que brinda el IESS son los siguientes:

Préstamos: realiza préstamos hipotecarios para construir, adquirir o remodelar una vivienda, préstamos quirografarios a sus afiliados, jubilados o pensionistas de viudedad hasta un monto de 60 salarios básicos unificados del trabajador y préstamos prendarios con garantía prendaria a través del monte de piedad.

Fondos de Reserva: es recaudador de los fondos de reserva de los empleados, obreros y servidores públicos afiliados al seguro general obligatorio, que presentan servicios por más de un año al mismo empleador, el trabajador podrá recibirlos de forma mensual o caso contrario debe realizar una solicitud de acumulación.

Cesantía: es la entrega de una cantidad de dinero al afiliado que se encuentra desempleado, el monto será de acuerdo al fondo de cesantía de su cuenta individual.

FABRILFAME S.A rige la ley de seguridad social, ya que cuenta con personal que labora bajo relación de dependencia, el mismo que debe ser afiliado obligatoriamente al IESS desde el primer día de trabajo de acuerdo con cada contrato, con el propósito de que el trabajador pueda gozar de las prestaciones y servicios establecidos para su beneficio.

◆ Ministerio de Relaciones Laborales

El Ministerio de Relaciones Laborales está relacionado con la empresa, ya que: “su objetivo es cambiar la actual relación capital - trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral, siendo el ser humano el centro de toda política, sustentada en una estructura integral sostenible, que permita alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo decente e inclusivo y garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales”.⁹

⁹ Fuente: www.mrl.gob.ec

◆ **Reglamento General de Riesgos de Trabajo**

Este reglamento establece la obligación que tiene el empleador de asegurar, por su cuenta, a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, sean accidentes o enfermedades por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa de esos accidentes y enfermedades.

Será considerado como accidente cuando estén ajustados dentro de la jornada y centro de trabajo, bajo las órdenes del empleador a cambio de una remuneración o salario y cuando el accidente ocurre fuera del centro de trabajo, pero dentro de la jornada en cumplimiento de sus labores; ya sea por sus funciones o por asignación especial. En caso de que el trabajador se encuentre fuera de la empresa en horas laborales, en una diligencia personal, no se considera como un riesgo del trabajo aunque viaje en un vehículo de la empresa.

En relación con este reglamento el consejo superior del instituto ecuatoriano de seguridad social establece que los afiliados al seguro general obligatorio y a los regímenes especiales están protegidos, desde el primer día de labor, en casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, con prestaciones económicas como: pensiones, subsidios o indemnizaciones, en forma de pensión, de capital o prestaciones de asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.

◆ **Reglamento de Seguridad y Salud**

El reglamento de seguridad y salud de los trabajadores surge como parte de los derechos del trabajo y su protección, para asesorar, capacitar, controlar y hacer seguimiento de programas de prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo.

Tiene los siguientes propósitos:

- Disminuir la siniestralidad laboral, las lesiones y los daños a la salud provocados por el trabajo.

- Desarrollar consciencia preventiva para mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.
- Promover y establecer los hábitos de trabajo seguros en empleadores y trabajadores.

FABRILFAME S.A., por medio del departamento de talento humano, se preocupa del cumplimiento de estos reglamentos, exigiendo a los trabajadores que observen las instrucciones, medidas y precauciones para evitar enfermedades y accidentes en el desarrollo de sus operaciones y contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

◆ **Normas AATCC, ASTM e ISO**

La empresa FABRILFAME S.A. aplica normas y estándares internacionales de pruebas sobre telas, establecidos por organizaciones como AATCC, ASTM e ISO para el control de calidad de la materia prima.

Normas AATCC.

Las normas AATCC, American Association of Textile Chemists and Colorists que significa Asociación Americana de Químicos y Coloristas Textiles, proporcionan un manual técnico para empresas que trabajen con químicos, textiles y colorantes. Tienen como finalidad brindar a los laboratorios textiles un manual práctico para asegurar la calidad de los procesos industriales.

Normas ASTM:

La normas ASTM, American Society for Testing and Materials que significa Sociedad Americana de Ensayos y Materiales, es una organización técnica y científica fue formada para determinar el desenvolvimiento de los estándares, características, calidad de los materiales, productos terminados, sistemas y servicios. Esta sociedad proporciona un manual que contiene especificaciones sobre pruebas de gran ayuda para los laboratorios textiles.

Las normas AATCC y las ASTM están orientadas a mejorar y actualizar constantemente sus estudios para estar a la vanguardia de la tecnología y responder a las exigencias del mercado cambiante.

Normas ISO:

Las normas ISO, son establecidas por la Organización Internacional de Normalización, son un conjunto de medidas sobre calidad y gestión continua de calidad. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

La ISO 9000, especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio, sus ventajas son las siguientes:

- Estandarizar las actividades del personal por medio de la documentación.
- Monitorear y medir el desempeño de los procesos.
- Mejorar continuamente los procesos y productos.
- Reducir incidentes de producción o prestación de servicios.
- Reducir los re-procesos.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos y metas.
- Incrementar la satisfacción del cliente mediante la entrega de un producto de alta calidad.

FABRILFAME S.A. aplica estas normas para mejorar la calidad de sus productos, el tiempo y el servicio, satisfaciendo las necesidades de sus clientes que cada día demandan más y mejor, funcionando en un medio de confianza, fomentando una relación de mutuo beneficio a largo plazo.

1.3. MISIÓN

“Brindar satisfacción, seguridad y garantía mediante la producción y comercialización de vestuario, calzado y equipo de camping, de uso militar,

industrial e institucional de alta calidad, a precios competitivos y justos, generando rentabilidad para sus accionistas.

1.4. VISIÓN

Ser una empresa rentable, líder en la confección de vestuario, calzado y equipo de camping, en el mercado militar, industrial e institucional, a nivel nacional, con proyección regional. Socialmente responsables y comprometidos con el desarrollo del país.

1.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa tiene los siguientes objetivos:

- Maximizar la rentabilidad y maximizar los márgenes de contribución.
- Capturar nuevos nichos de mercado nacional.
- Minimizar inventarios a través de acuerdos y desarrollo de proveedores.
- Reducir los costos de operación.
- Mejorar tiempos de cobro.
- Asegurar ventas fuerzas armadas y relacionados.
- Proporcionar garantía de entrega correcta en calidad y tiempo de entrega.
- Establecer precios justos.
- Brindar servicio y atención post-venta.
- Mejorar continuamente los diseños de productos.
- Proporcionar seguridad de distribución y monitoreo de calidad por prenda.
- Posicionar la marca FAME como: excelencia en manufactura.
- Implementar economías de escala para lograr productividad y competitividad.
- Innovación permanente y la personalización del producto.
- Aseguramiento de la calidad del producto, a lo largo de la cadena de suministro.
- Servicio post-venta diferenciado, velocidad de reacción y entrega puntual.
- Talento humano motivado, comprometido y capacitado.

- Y socialmente responsable con el desarrollo del País.”¹⁰

1.6. POLÍTICAS

“Las políticas son lineamientos generales que elabora el gerente para coordinar las diferentes actividades que cumple la empresa, de tal manera que todos los empleados y trabajadores tengan conocimiento pleno de los planes para cumplir los objetivos con eficiencia, eficacia y calidad total.

Se dará fiel cumplimiento con profesionalismo, asegurando de esta manera las actividades y funciones que se realizan en la empresa para lograr éxito, preservando el talento humano con responsabilidad social.”¹¹

1.6.1. Políticas Generales:

Tomadas del Manual de Políticas Empresariales vigentes en FABRILFAME S.A.

1. Toda la gestión y las actividades se ejecutan con el más alto nivel de ética y profesionalismo.
2. La gerencia, el personal administrativo y líderes desarrollan siempre habilidades y actitudes de liderazgo.
3. Todo el personal debe apoyar la decisión de cambio hacia el éxito de la empresa.
4. Todos los procesos o actividades se mantendrán siempre dentro del principio de cascada. Bajo este concepto se trabajará desde arriba hacia abajo, desde la gerencia hacia los trabajadores, desde los problemas complicados hacia los problemas simples, desde lo prioritario hacia lo rutinario.
5. Todos los empleados deben observar el orden, la disciplina y la limpieza, no sólo físicamente, sino también en todos los procesos y actividades de ejecución.
6. La gerencia establece como meta asegurar la estabilidad laboral y la oportunidad para el desarrollo personal, profesional y social.

¹⁰Fuente: FABRILFAME S.A., Manual Integrado de Gestión, FF-SIGMC-001, Versión I, Ecuador, 2011. Pág. 17-18.

¹¹Fuente: FABRILFAME S.A., Manual de Políticas Empresariales, FF-GRPO-001, Versión I, Ecuador, 2011. Pág. 2.

7. Crear un ambiente en que todos los integrantes se sientan realizados, satisfechos en el trabajo, tratados justamente y contribuyendo al crecimiento y desarrollo de FABRILFAME S.A.
8. Permitir la contribución de todos los integrantes para el apoyo de la ejecución de las actividades, basándose en la confianza, trabajo en equipo, colaboración, honestidad y veracidad, promoviéndose la comunicación vertical, horizontal y diagonal.
9. La satisfacción completa de un cliente debe ser el enfoque principal que debe tener un negocio de la organización.
10. La actividad de comercialización, producción y control de calidad serán la fuerza que orientan a la organización e indican el camino a seguir.
11. Todo debe hacerse bien desde la primera vez a satisfacción completa del cliente, tanto de la Fuerza Terrestre como los relacionados y terceros, optimizando los recursos.
12. En todos los procesos se trabaja con la filosofía de la prevención de problemas, solucionando a fondo los conflictos y utilizando los errores como una oportunidad para el mejoramiento continuo, la enseñanza y la retroalimentación.
13. El proceso de gestión dentro de la organización se facilitará delegando responsabilidades y autoridad, requiriéndose para ello de un ambiente de confianza, fe, motivación y superación constante.
14. FABRILFAME S.A. Aspira funcionar en un medio de confianza con los clientes, y otras empresas, fomentando una relación de mutuo beneficio a largo plazo.
15. Reconocer la necesidad de llevar a cabo controles y evaluaciones en los diferentes procesos para verificar su buen funcionamiento y, en el caso de fallas o problemas solucionarlos lo más rápido posible.
16. Es compromiso y obligación de todos los empleados, observar todas y cada una de las normas contenidas en las presentes políticas.
17. Los departamentos canalizarán sus requerimientos a través del departamento de logística, adjuntando el informe de la necesidad, bases técnicas y posibles proveedores.
18. Se realizarán alianzas estratégicas y convenios con empresas proveedoras de materia prima y producto terminado.

1.6.2. Políticas Particulares:

POLÍTICAS DE OPERACIONES

- Una vez que la planificación esté en manufactura, no se podrá realizar cambios en un período de 7 días, una semana calendario, salvo autorización de gerencia.
- El tiempo requerido para poder realizar la simulación de planificación del escenario de compras es de 7 días, una semana calendario, en este tiempo el proceso de compras será ejecutado y llevado hasta la orden de compras.
- Las órdenes de ventas generadas en el sistema Baan se ejecutan cuando se reciban por escrito las especificaciones técnicas del pedido firmadas por la jefatura de comercialización.

POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

Políticas de precios y descuentos:

Las siguientes políticas son aplicadas a todos nuestros clientes.

- Los precios para la Fuerza Terrestre, relacionados y civiles, tendrán margen bruto que oscila entre el 22% al 25%.
- No se aplican descuentos sobre el PVP facturado.
- El vendedor negociará de tal forma que en el proceso de cierre de venta el margen bruto no sea inferior al 22%.
- El personal del FABRIL FAME S.A. tendrá un descuento del 5% sobre el PVP.
- Con el fin de cerrar una negociación que supere los 20000 USD, el jefe de ventas podrá comercializar los productos con una rentabilidad del 20% del costo.
- Descuentos mayores al 10% únicamente serán autorizados por la gerencia general.
- Se realizarán descuentos promocionales aprovechando fechas o eventos especiales, con miras a bajar inventarios sin rotación o a incrementar la

frecuencia de compra. Este tipo de ventas deben estar respaldadas con todas las garantías necesarias para su efectiva recuperación.

- El tiempo de crédito para ventas superiores a 5000 USD es de 30 días calendario con la respectiva autorización del responsable de ventas y con el visto bueno de la gerencia. En montos menores a 5000 será autorizado por el jefe de comercialización.
- Todas las ventas a crédito pueden ser gestionadas por el asesor hasta los 60 días de haber emitido la factura previa coordinación con la jefatura de comercialización, pasado ese tiempo pasa a ser responsabilidad de cobranzas.

Políticas de facturación:

- La facturación se realizará de acuerdo a un listado de precios elaborada por el departamento de ventas, autorizada única y exclusivamente por la gerencia general, la misma que será actualizada con un período de un año. Si existe un nuevo artículo a facturar y no conste en la lista de precios, mercadeo deberá emitir un documento indicando el costo y el precio a facturar de igual manera si existe un cambio en los precios de lista, deberá ser autorizado con documento escrito por gerencia.
- Las facturas deben llevar las firmas de la responsable de facturación, visto bueno del vendedor, responsable de ventas y la firma del cliente con nombre claro, firma y sello.
- Las notas de crédito deben llevar las firmas de la responsable de facturación, visto bueno del vendedor, responsable de ventas y la firma del cliente con número de cédula y sello.
- Para realizar las notas de crédito por devoluciones debe existir el oficio enviado por el cliente, indicando las causas por las cuales se realiza la devolución, el visto bueno del responsable de ventas, y autorización del responsable de finanzas, además el recibo de bodega de los productos devueltos con la firma de recibí conforme.
- Para realizar anulaciones debe de existir documentos de respaldo enviados por los clientes, indicando las causas por las cuales se realiza la anulación, visto bueno del responsable de ventas y autorizado del responsable de finanzas.

- La entrega de mercaderías, realizada por los asesores a los clientes, deben ir debidamente legalizadas con la respectiva guía de remisión y factura, caso contrario no podrá ser despachada la mercadería.

Políticas de devolución:

- Toda devolución deberá tener autorización de la gerencia.
- Sólo se aceptarán devoluciones en los siguientes casos: por defectos de fabricación o si el producto no fuera el que solicitó en su orden.
En estos casos, tienen un plazo de 15 días, desde la fecha de su recepción, para devolver a nuestras oficinas.
- El producto debe estar en perfectas condiciones y no mostrar señales de uso indebido, además el cliente debe poseer la factura, nota de venta o comprobante que verifique que ha adquirido el producto en la empresa FABRILFAME S.A.
- Una vez recibido y tras esta verificación, será enviado a control de calidad para emitir reporte, una vez comprobado su defecto se realizará sin costo, la reposición de lo solicitado.
- En cualquier caso, serán admitidas las devoluciones de los productos defectuosos y envíos erróneos, asumiendo nosotros los gastos de envío, siempre que esta circunstancia se encuentre en el plazo de 15 días siguientes a su recepción.

Políticas de contrato:

- Cuando una negociación contenga valores importantes e involucre características especiales en cuanto a plazos, montos, anticipos, forma de pago, entre otros casos; el departamento de comercialización procederá a realizar un contrato de coordinación como la contraparte.
- **Plazo.-** Será coordinado con los departamentos de producción y de adquisiciones; el cual entrará en vigencia a partir de haber recibido el anticipo del 40% o pago total.
- **Anticipos.-** El anticipo mínimo requerido será del 40% cuando el contrato involucre la tela y confección. Si luego de firmado el contrato no se recibiere el anticipo dentro de 20 días laborables; FABRILFAME S.A. podrá realizar una revaloración del monto establecido en el mismo.

- **SalDOS.-** El saldo deberá ser cancelado por el cliente contra entrega del producto y/o luego de firmada la respectiva acta de entrega recepción.
- **Intereses y multas.-** A partir de 45 días de mora en el pago del saldo fijado en el contrato, se cobrará el interés de acuerdo a las cláusulas establecidas en el respectivo contrato.
- **Formas de pago.-** En caso de llegar a un acuerdo con el cliente en la forma de pago se lo realizará mediante cheques, depósitos o transferencias con respaldo de contrato, en cual la forma de pago será 40% anticipo y 60% contra entrega.
- **Especificaciones adicionales.-** Para la ejecución del contrato, las diferentes áreas de la empresa se sujetarán a las especificaciones requeridas por el cliente que forma parte integral del contrato; de requerirse modificaciones considerables sobre el mismo, será necesario preparar un adendum al contrato.

Políticas de comunicación:

Los principios estratégicos de FABRILFAME S.A., que deberán ser transmitidos a los clientes son:

- **Años de experiencia:** Somos una empresa con 34 años en el mercado con experiencia en la fabricación de uniformes.
- **Especialistas:** Somos especialistas en la confección de uniformes militares y civiles, además, somos especialistas en la fabricación de calzado militar e industria.
- **Productos durables:** Nuestros productos son durables, resistentes y garantizados.

Políticas de publicidad – promoción y muestras:

- Dar cumplimiento al instructivo de muestras aprobado por la gerencia general.
- Acuerdos con medios:
Desarrollar relaciones públicas con las revistas y organizadores de ferias específicas, con el objeto de aparecer en publicaciones y en stands.
- Esta actividad, de ser necesaria deberá ser coordinada con la corporación HOLDINGDINE S.A.

Políticas de proformas:

- La respuesta de las cotizaciones al cliente será realizada máxima en un tiempo de 24 horas después de haber sido revisada.
- La validez de cada cotización entregada a cada cliente tiene un tiempo de validez de 8 días laborables.
- En cada cotización se detalla que la forma de pago será el 40% como anticipo y el 60% contra entrega.
- Cada cotización será realizada con la lista de precios vigentes del departamento de comercialización, además con su respectiva aprobación de los especialistas y jefe del departamento.

POLÍTICAS DE FINANZAS

Tesorería

1. De los cheques girados y no cobrados:

Responsable: Auxiliar Contable- Tesorera

- Los cheques girados que no han sido retirados por el beneficiario de las oficinas de FABRILFAME S.A. en un plazo de 120 días calendario después de la fecha de emisión, son anulados y se procede con el ajuste de la cuenta contable.

2. De los anticipos no verificados:

Responsable: Auxiliar Contable- Tesorera

- En la conciliación bancaria mensual pueden aparecer valores depositados en la cuenta de FABRILFAME S.A. que no tienen ningún soporte, por lo que estos valores se contabilizan como anticipos por verificar.
- Si después de haber transcurrido 12 meses, en la cuenta de anticipos por verificar siguen constando valores que no se han podido identificar se ajustará contablemente la cuenta afectando a otros ingresos operacionales.

Control Interno

1. De la preparación mensual de los estados financieros:

Responsable: Auxiliar Contable

- Los estados financieros se emiten hasta el 5to. día calendario del mes siguiente al mes del cierre.

- Las facturas de proveedores de compras, gastos y servicios se reciben hasta el 26 de cada mes y las facturas para clientes se emiten hasta el 26 de cada mes, en casos especiales se podrá emitir facturas hasta el último día del mes de cierre.

Responsable: Responsable de RRHH

- La nómina conciliada debe remitirse a finanzas el día 26 de cada mes, para la revisión y verificación del registro contable, para la aprobación o rectificación, caso contrario no se aprueban los sueldos.

Nota: si el día 26 es un día no laborable, se considera el día laborable inmediatamente anterior al 26.

2. De la preparación mensual de análisis de cuentas.

Responsable: Auxiliar Contable

- Para el cierre de los estados financieros las cuentas contables deberán tener el respaldo de los auxiliares respectivos de los módulos que las generan; bancos con conciliaciones, cuentas por cobrar con cartera, activos fijos con anexos, inventarios con anexos.
- Revisar las cuentas contables con saldo contrario a su naturaleza.
- Al cierre de cada estado financiero mensual se deberá haber cuadrado los saldos según libros y según auxiliares contables.
- Evidenciar lo anterior con firmas de responsabilidad en documento impreso y archivado en un lugar destinado para el efecto.

3. De la confiabilidad de la información generada por el sistema.

Responsable: Auxiliar Contable.

- Realizar pruebas de cálculos de forma mensual para establecer posibles diferencias entre cálculos automáticos (sistema) que ameritan corrección.

4. De las conciliaciones con clientes y proveedores.

Responsable: Auxiliar Contable; Especialista de Cartera

- Realizar mensualmente conciliaciones con los proveedores más importantes de insumos y materiales, esto es aproximadamente el 10% del número total de proveedores a la fecha de cierre.

- Realizar mensualmente conciliaciones con los clientes más importantes, esto es, aproximadamente el 20% del número total de clientes a la fecha de cierre que adeuden valores superiores a los 2000.

Nota: Los porcentajes se establecieron de acuerdo a los movimientos actuales de la compañía, por lo cual, podrían revisarse y/o cambiarse semestralmente.

Política de cartera

1. De la recuperación de cartera posterior a los 90 días de vencimiento.

Responsable: Especialista de Cartera

Monitoreo: Jefe Financiero

- Los asesores comerciales tienen 60 días calendario para realizar el cobro de la factura, contada desde la fecha en que fue emitida dicha factura. Tiempo durante el cual si no existe la recuperación respectiva, el trámite de cobro pasa directamente al área financiera.

2. De la conciliación de cuentas entre la compañía y el cliente.

Responsable: Asesores Comerciales (Vendedores)

Monitoreo: Especialista de Cartera

- En el último día hábil de cada mes el asesor comercial debe solicitar a cada uno de los clientes más representativos de su cartera un estado de cuenta cortado en dicha fecha.
- El cual deberá ser conciliado con los valores contables de la cartera de la empresa.

Con respecto al sistema baan

- El costo estándar de un artículo debe actualizarse cada tres meses.
- Los precios de venta se colocan dos veces al año.
- Las variaciones registradas entre el costo estándar y real de la orden de fabricación se procesan diariamente.
- Los costos de productos nuevos son aprobados por la gerencia.
- Los re-procesos de productos terminados serán facturados a los responsables previo informe de un jefe de departamento designado por la gerencia general.

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- La empresa debe convertirse en un elemento dinamizador del desarrollo del Cantón Rumiñahui y participar en todas las actividades que aseguren lealtad, afecto y apoyo a la población.
- Mantener un trato equitativo para todo el personal y en todos los cargos, manteniendo el respeto absoluto a la dignidad de las personas, evitando tratos humillantes y actitudes que impliquen ofensas físicas o verbales.
- Motivar la superación del personal basándose en cursos de capacitación en los diferentes campos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Todo trabajador de la empresa, queda sujeto al estricto cumplimiento y observancia del código laboral vigente, reglamento interno y código de ética.
- La empresa y los trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que, de manera recíproca, se imponga en los contratos de trabajo que suscriben entre sí.
- No se reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación circular, disposición, correspondencia, permiso, etc., que no lleve la firma del gerente general o jefe de recursos humanos.
- Se mantendrá actualizadas las direcciones domiciliarias del personal administrativo y operativo.
- Exigir al personal de trabajadores la documentación completa exigida para poder laborar en la empresa.
- Mantendrá actualizado los contratos individuales de trabajo de acuerdo a las diversas modalidades y después de pasar el período de prueba.
- Los trabajadores durante el período de prueba, gozarán de todas las prestaciones que legalmente le correspondan.
- Las jornadas de trabajo no podrán exceder de 8 horas diarias ni de 40 a la semana, salvo en las circunstancias que para cumplir un pedido se requiera de más horas.
Las mismas que serán canceladas de acuerdo al código de trabajo.
- El horario de trabajo será para el personal administrativo y operativo desde las 07H00 hasta las 15H30 horas.
- Dispondrán de 30 minutos para tomar el almuerzo.

- Las horas de entrada y salida serán registradas en el digitalizador en la puerta de entrada y talento humano será quien lleve un registro constante y actualizado de estas actividades.
- Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo sin autorización de su jefe inmediato y jefe de talento humano; salvo causas de emergencia.
- Pasado cinco minutos de la hora fijada para la entrada sin justificación válida, se considerará como atraso.
- Se exigirá mutua cooperación para el cumplimiento de las labores y obligaciones.
- Se considerarán causas justas para atrasos o faltas, exclusivamente la enfermedad del trabajador debidamente comprobada por medio de certificado médico respectivo, calamidad doméstica fuerza mayor.
- Se exigirá a los trabajadores, observar las instrucciones, medidas y precauciones para evitar enfermedades y accidentes y en caso de suscitarse se ordenará la prestación de primeros auxilios y de ser necesario las transportaciones al policlínico de la empresa.
- No se permitirá actos de indisciplina y de no acatar las disposiciones emanadas de los jefes departamentales.
- Se respetará el derecho de todos los trabajadores a gozar anualmente de 15 días de vacaciones establecidas por la ley.
- Las remuneraciones serán mensuales y el pago se realizará mediante el depósito en las cuentas bancarias personales.
- Todo trabajador tendrá derecho a elevar una reclamación o consulta al jefe correspondiente y además a ser atendido a su exposición.
- Se procederá a realizar el trámite necesario para la cancelación de trabajadores por despido o renuncia voluntaria, previa la presentación de la documentación pertinente.

Bienestar del personal

- **Universalidad.** La población laboral dentro de la empresa podrá acceder, sin discriminación, a los programas y servicios del sistema de bienestar social, según las normas establecidas por la empresa para tal fin.
- **Reciprocidad.** Las políticas y programas de bienestar se proyectarán de tal manera que contribuyan al mejoramiento de las actividades

desarrolladas en la empresa, y a su vez, los resultados y acciones sirvan para retroalimentar el sistema de bienestar social.

- **Integridad.** Los planes, programas, proyectos y actividades se articularán con la visión y misión institucional.
- **Solidaridad.** Los programas de bienestar deben orientarse hacia todas las personas y grupos componentes de la empresa, y se dará prioridad a los sectores más vulnerables.

Centro infantil

- Establecer un servicio de centro infantil para la atención de los hijos de los empleados de FABRILFAME S.A.

POLÍTICAS DE CONTROL DE CALIDAD

- Todo artículo deberá estar con el check de inspección en la sub-entidad de compras, para poder activar el módulo de control de calidad.
- Para pruebas destructivas, en materia prima, se deberá tomar cantidades diferentes de acuerdo al cliente.
- Toda materia prima deberá ser verificada por el departamento de control de calidad para así ser aprobada (sello verde) o rechazada (sello rojo).
- Todo producto terminado deberá ser verificado por el departamento de control de calidad para así ser aprobada (sello verde) o rechazada (rojo).
- Cuando se realice una sub-contratación se deberá realizar el respectivo control de calidad del producto en proceso y terminado.
- Las empresas que salen adjudicadas para los productos que se entregan a la Fuerza Terrestre, se deberá realizar la respectiva verificación del proceso y del producto en las instalaciones de dicha empresa adjudicada.
- Se deberá realizar las calibraciones de los equipos textiles y de calzado de acuerdo a lo establecido en el plan de calibración.
- Se realizarán los análisis físico - químicos de tela y de cuero a terceros.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Es política del departamento de responsabilidad social crear un ambiente laboral adecuado al desarrollo de las facultades físicas y mentales de los

trabajadores que hacen vida laboral, por lo tanto, se define la higiene y la seguridad industrial como materia obligada en cada procedimiento y tarea que se realice.

POLÍTICAS DE LOGÍSTICA

Políticas de Adquisiciones:

- El departamento de adquisiciones es el responsable de las negociaciones con los proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compras, esto es, atender requerimientos de materia prima, emisión de órdenes de compra, condiciones comerciales y órdenes de pago.
- Se requerirá a la jefatura de logística los documentos de respaldo correspondientes, para realizar el seguimiento de las adquisiciones descritas en el punto anterior.
- Toda necesidad de materia prima, producto terminado, repuestos, suministros de oficina, servicios, deberá ser tramitada con la respectiva solicitud de compra y sus aprobaciones respectivas.
- Para que el departamento de adquisiciones emita una orden de compra, deberá existir la autorización expresa del jefe de logística, la resolución del comité interno de adquisiciones o la resolución de HOLDINGDINE S.A, de acuerdo a los montos establecidos en el reglamento de adquisiciones.
- Los contratos de compra de cualquier naturaleza que involucren a la empresa FABRILFAME S.A., solo podrán ser firmados por el gerente general.
- El departamento de adquisiciones deberá ejecutar el proceso de adquisiciones de bienes o servicios con eficacia y eficiencia a fin de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Las adquisiciones de bienes, activos, materiales, equipo, repuestos, servicios y ejecución de obras, se realizarán tomando en consideración los montos autorizados en el reglamento de adquisiciones de bienes, servicios y de ejecución de obras de la empresa.
- Los proveedores en sus ofertas, presentarán fichas técnicas de sus productos y una muestra para el control de calidad de FABRILFAME S.A.

- Se mantendrá un registro actualizado de proveedores de materia prima y producto terminado y otros bienes tanto nacionales como extranjeros.
- Se ampliará la nómina de proveedores locales y extranjeros a fin de obtener materia prima y producto terminado de óptima calidad.
- De ser necesario se puede mandar a desarrollar materia prima a nivel local a fin de propender el desarrollo del producto nacional.
- Se mantendrá una estrecha relación con el departamento de operaciones y planificación para concretar necesidades a largo plazo y poder ejecutar negociaciones locales.
- Coordinar con la jefatura de logística, las adquisiciones de acuerdo a las disposiciones tanto de la Jefatura como de la gerencia general.
- En los requerimientos de producto terminado y materia prima, seleccionado por el cliente (vestuario, calzado, productos de línea pesada), se adjuntará bases técnicas legalizadas, matrices de aprobación de materia prima y producto terminado con información detallada.

POLÍTICAS ASISTENTE DE LOGÍSTICA

Contractual:

- Se encarga de elaborar y custodiar todos los contratos que celebre FABRILFAME S.A., excepto los de ventas.
- Los contratos con los proveedores de materia prima, productos terminados, bienes, servicios y subcontratación tendrán toda la documentación de respaldo legal.
- Se realizará el seguimiento de los contratos hasta el cierre de los mismos, para lo cual elabora las respectivas actas de entrega de recepción.
- Se coordinará con el departamento de finanzas sobre la vigencia de las garantías bancarias y los anticipos de los contratos.

Administrativo:

- Se llevará un control y seguimiento de la documentación de entrada y salida para verificar el cumplimiento de disposiciones de la gerencia y jefatura logística del departamento.
- Codificación y envío de productos para pruebas de control de calidad.

- Deberá centralizar los pedidos de suministro de oficina de todas las áreas de la empresa aprobados por el jefe de área correspondiente hasta el 5 de cada mes, para proceder a elaborar la solicitud de compra respectiva.
- Realizar el seguimiento de la documentación de entrada y salida para verificar el cumplimiento de disposiciones de la gerencia y jefatura de logística.

POLÍTICAS DE ACTIVOS FIJOS

- El único responsable de la asignación y reasignación de un activo es el Especialista de activos fijos, para lo cual deberá mantener la autorización del jefe de logística.
- Se mantendrá un estricto control del movimiento de los activos fijos (actas personales actualizadas) y se informará permanentemente los cambios del jefe de logística.
- Todo activo fijo deberá contar con su respectiva póliza de seguro vigente, para lo cual el especialista de activos fijos, hará seguimiento permanente y solicitará las renovaciones según el caso.
- Se mantendrá informado a la compañía de seguros sobre cualquier siniestro que ocurra en los activos fijos de FABRILFAME S.A.
- Se coordinará las conciliaciones con el departamento de finanzas el 25 de cada mes impostergable.
- El control de los activos es responsabilidad de la gerencia de logística, quien debe informar el estado de los mismos.
- Toda adquisición de un activo deberá ser mediante una solicitud de compra, cuyo responsable es únicamente el especialista de activos fijos y deberá estar respaldada por la petición del solicitante y la aprobación del jefe de logística.
- Los activos que han cumplido su vida útil y se encuentren en mal estado o defectuosos, se hará conocedor al HOLDINGDINE S.A. para seguir el proceso establecido para el efecto.
- Coordinar con la gerencia de logística sobre la situación y estado de los bienes inmuebles de la empresa FABRILFAME S.A., y las entregas por HOLDINGDINE S.A en calidad de arrendamiento.

POLÍTICAS DE SERVICIOS GENERALES

- Ejecutará el plan de mantenimiento anual de las instalaciones de FABRILFAME S.A. de acuerdo a lo presupuestado.
- Las unidades de servicio de transporte contratadas, darán estricto cumplimiento al contrato vigente especialmente en lo relacionado a recorridos y mantenimiento de los vehículos a fin de que se encuentren en buen estado de funcionamiento.
- Se optimizará el uso de los vehículos en dotación para el abastecimiento de productos terminados, de requerir vehículos pesados se coordinará con la empresa de transporte calificada, con el fin de atender este requerimiento.
- Mantener 2 camionetas al servicio del departamento de comercialización, para las actividades relacionadas a la venta de productos terminados.
- Está prohibido que los vehículos viajen durante la noche a partir de las 6 pm, por lo que se tomarán las previsiones del caso para su fiel cumplimiento.
- No está autorizado el movimiento de vehículos durante el fin de semana y días feriados, a menos que exista autorización escrita expresa de la gerencia general.
- Los vehículos en dotación, como cualquier otro activo, deberán contar con los seguros respectivos.
- Los conductores deberán portar todos los documentos de ley.
- Los vehículos de propiedad de la empresa, serán utilizados exclusivamente para actividades de la misma, quedando totalmente prohibido el uso en asuntos personales o particulares.
- Las actividades de limpieza de las instalaciones del área administrativa se realizará dos veces al día: una al iniciar las labores y otra al medio día, debiendo destinar dos (2) personas encargadas de las oficinas y dos (2) encargadas de los corredores y baños externos. Debiendo estar listas hasta las 7:30 horas en la mañana y 12:30 en la tarde, a fin de no interferir en las actividades. Luego, estas mismas personas serán distribuidas a otros sectores de limpieza en donde requieran sus servicios.

- El personal de archivo, recepción, carpintero y jardineros cumplirán sus funciones específicas y permanecerán en sus sitios de trabajo de acuerdo al horario establecido.
- Se dispondrá de un área permanente para la entrega respectiva de documentación de entrada y salida.

POLÍTICAS DE BODEGAS

- Se deberá restringir el ingreso a personal no autorizado.
- Todo ingreso, despacho o devolución de materia prima y producto terminado se lo realizará con la documentación correspondiente (facturas, autorizaciones y órdenes).
- No se realizará entregas a los clientes externos (incluido subcontratación) e internos sin la documentación de respaldo (guías de remisión u órdenes de fabricación).
- Se deberá contar con los equipos necesarios que permitan una adecuada entrega de materia prima y productos terminados.
- Se realizarán tomas físicas trimestrales, a fin de permitir la rotación de materia prima y producto terminado.
- Las bodegas estarán organizadas de acuerdo a las normas establecidas para el efecto.
- Se mantendrá stocks de materia prima en los productos MTS (Make to Stock) que permitan atender de manera oportuna a los clientes, de acuerdo a las cantidades aprobadas.
- Se dará estricto cumplimiento a los procedimientos establecidos para la recepción y entrega de materia prima y producto terminado.
- Las devoluciones de producto terminado por parte del cliente externo e interno será autorizados únicamente por la gerencia.
- No se realizarán préstamos de artículos de la bodega de producto terminado a los asesores comerciales excepto en casos especiales los mismos que serán autorizados por gerencia o logística.
- La materia prima remanente de un proyecto, será acumulada en una bodega de saldos (revisión en el primer trimestre).
- Toda materia prima ingresará a bodegas con su respectiva factura.

POLÍTICAS ADMINISTRADOR DE DATOS

- Únicamente el administrador de datos es el autorizado para crear clientes, proveedores o artículos.
- Toda solicitud de creación de clientes, proveedores o artículos, ya sea de materia prima, producto terminado, servicios, etc., deberán venir aprobadas por escrito por el respectivo jefe de área.
- Cuando se crea un artículo que requiere control de calidad, se debe notificar inmediatamente a la jefatura de control de calidad para que se parametrize la inspección correspondiente.

POLÍTICAS BODEGUEROS

- Mantendrá el vestuario, calzado, equipo militar, materia prima, las herramientas, accesorios y productos debidamente dispuestos y en las áreas de bodega, con rótulos y códigos.
- Entregará los productos terminados o materia prima, herramientas, equipos e insumos debidamente anotados y firmados con el nombre del responsable que va a llevar o utilizar.
- Realizará la recepción de materia prima, herramientas y equipos estableciendo novedades y responsables e informar al departamento de logística y talento humano.
- Será responsable directo de lo existente en la bodega, por lo que desplegará las medidas de seguridad adecuadas para evitar pérdidas y sustracciones. Deberá tener cuidado en la entrega de productos y materia prima para evitar problemas posteriores.

POLÍTICAS VEHÍCULOS

- El gerente general a través del jefe de logística será responsable de su uso racional y que su utilización se apegue a la normatividad aplicable.
- El conductor es el responsable del mantenimiento de los vehículos asignados a la empresa FABRILFAME S.A. para apoyar la gestión gerencial, administrativa y operativa.

- En caso de accidente, si los daños del vehículo resultaren imputables por negligencia del conductor o de quien este conduciendo, éste correrá con los gastos que se generen para su reparación, tomando como base el dictamen de la compañía aseguradora.
- El personal de servicios generales llevará un registro sobre la entrada y salida del vehículo de las instalaciones de la empresa.
- El conductor deberá tener y portar la licencia de conducción vigente, expedida por las autoridades de tránsito, SOAT, matrícula y la respectiva autorización.
- Los vehículos serán asegurados a través de una compañía de seguros.
- Se optimizará el uso de combustible y lubricantes, el chequeo y trabajos de mantenimiento y reparación del vehículo.
- Será matriculado y obtendrá el SOAT y portará placas de identificación conforme lo disponen las leyes de tránsito.

1.7. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A continuación se presenta la descripción de las principales funciones que se realizan en la empresa FABRILFAME S.A.

GERENCIA GENERAL

El gerente general de la compañía es elegido por la junta general de accionistas.

Los deberes y atribuciones del gerente general son:

- Desarrollar y ejecutar las actividades necesarias para el efectivo cumplimiento del objeto social.
- Aprobar las compras y pagos efectuados por la compañía.
- Definir y autorizar los sueldos y otros ingresos de los empleados.

DESARROLLO EMPRESARIAL

- El encargado de esta área, es el responsable de proporcionar información y soporte para el buen desarrollo y gestión de la organización.
- Es el encargado de la planificación estratégica y normatividad de la empresa para lograr el buen funcionamiento de la misma.

CONTROL DE CALIDAD

El jefe de control de calidad, considerando que los clientes son la razón de ser de la empresa y del trabajo que se desarrolla en ella, deberá realizar lo siguiente:

- Crear conciencia en todo el personal de la empresa para cumplir con los clientes.
- Satisfacer las necesidades, expectativas de los clientes y superarlas, para lograr clientes muy satisfechos, ya que sólo este último nivel de satisfacción logra clientes leales al negocio, clientes encantados, clientes que nos recomiendan.
- Desarrollar en sus colaboradores, una orientación de servicio al cliente, para que los clientes regresen por el servicio que les ofrecen.
- Lograr productos de calidad, mediante la colaboración de gente de calidad, capacitada para su correspondiente función, esto determina que la calidad está en la gente y no en los productos o en los procesos.
- Cumplir las respectivas normativas, establecidas para la calidad de las materias primas y de los productos terminados.

FINANZAS

- Su campo se orientará a las finanzas o campo económico-financiero y a la contabilidad de la empresa.
- Al manejo de los recursos económicos, de los documentos, soportes o justificantes de los mismos.
- Su trabajo se desarrollará en estrecha coordinación con el jefe de operaciones, comercialización, talento humano y logística.
- Sus tareas y funciones estarán ceñidas a lo siguiente: contabilidad de costos y elaboración y control de presupuestos.

Tesorería

- Su principal rol será manejar los recursos económicos de la empresa y todos los documentos, soportes y justificativos de los mismos.
- Solicitará y buscará ayuda y asesoramiento a la gerencia de finanzas de FABRILFAME S.A. en los asuntos que no estén claros o se tengan dudas.
- Proporcionará los salarios a los trabajadores hasta el 2 de cada mes con la respectiva liquidación de sus haberes.

- Exigirá la participación oportuna de las liquidaciones, datos de producción y ventas para la elaboración de los correspondientes documentos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- Coordinará con la gerencia general sobre los gastos e inversiones que se vayan a efectuar y que estén debidamente respaldados y autorizados.
- Llevará a cabo su trabajo en estrecha relación con producción, ventas, logística y talento humano.
- Entregará la información requerida y dará las facilidades para la relación de actividades externas e internas.
- Cumplirá con la política salarial emitida por la corporación y con los instructivos diversos enviados por la gerencia corporativa.
- Los cheques girados no deben permanecer por más de un año calendario en cheques girados y no cobrados, en el caso de ocurrir esto, realizará el ajuste correspondiente para el re-ingreso de este.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para cumplir con el objeto de esta área, se debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- Vigilar el uso y cuidado de los implementos de protección personal en forma adecuada al riesgo laboral.
- Cumplir con las normas de seguridad industrial que se establezcan.
- Reportar las condiciones y actos inseguros que se detecten para prevenir accidentes laborales.
- Cuidar las instalaciones de saneamiento básico para que perduren en el tiempo y las puedan disfrutar en forma adecuada.
- Proteger el medio ambiente en lo que se refiere a la no contaminación de la atmósfera respirable, los suelos representados por las áreas verdes y los efluentes líquidos.
- Mantener relaciones cordiales con todas las personas que hacen vida en la organización con un trato más humano hacia todos. Tomando como referencia el respeto de los más elementales derechos humanos que requiere cada trabajador.
- Crear las bases y sumar esfuerzos para lograr la salud física, mental y laboral de sus trabajadores, estableciendo las medidas y controles

necesarios para mantener los equipos y maquinarias en excelentes condiciones seguras, controlando las situaciones que pudieren causar eventos no deseados.

- Cumplir con los extremos de seguridad integral exigidos, para la realización de cualquier actividad importante.
- Considerar el mantenimiento preventivo de los equipos como una premisa básica para mantener la efectiva protección contra accidentes.
- Promover la divulgación de la política de seguridad e higiene del trabajo a través de: charlas de seguridad, distribución a todos los trabajadores al momento de su ingreso y colocación en carteleras visibles en todas las áreas de trabajo.
- El jefe de responsabilidad social es el responsable directo de minimizar a lo máximo los posibles incidentes y accidentes que se pudieran presentar en la empresa.
- Se planificará días específicos para charlas de capacitación para personal de plantas vestuarios, corte, bodegas y administrativos con la finalidad de actualizar conocimientos y destrezas en los colaboradores.
- El jefe de responsabilidad social estará en constante capacitación virtual y presencial en todos los seminarios, talleres y charlas que se lleven a cabo en el ámbito de seguridad industrial.
- Se exigirá a los trabajadores a observar las instrucciones, medidas y precauciones para evitar enfermedades y accidentes y en caso de suscitarse se ordenará la prestación de primeros auxilios y de ser necesaria la transportación al policlínico de la empresa.

Seguridad

- Observará y ejecutará las medidas necesarias para la detección y neutralización de personal extraño a la empresa.
- Concientizar al personal sobre la seguridad de instalaciones, equipo y documentación a través de conferencias y recordatorios.
- Supervisar el cumplimiento de las recomendaciones y normas de seguridad.
- Mantendrá el control del ingreso y salida del personal a la empresa y áreas restringidas.
- Velará por la seguridad del personal en el cumplimiento de su función.

- Gestionará el completamiento del equipo de seguridad industrial.
- Supervisará los medios de seguridad contra incendios en las instalaciones.
- Dará las voces de alarma a todo el personal en caso de emergencia o accidentes.

TALENTO HUMANO

Su campo de acción se relaciona a la gestión de personal en el sentido amplio y sus tareas o funciones habituales son:

- Selección del personal.
- Contratación del personal permanente y ocasional.
- Recepción y acogida de nuevos trabajadores.
- Sistema de remuneración del personal de la empresa.
- Expedientes del personal.
- Relaciones laborales y soluciones de conflictos con los trabajadores.
- Servicios complementarios: comedores, servicios médicos y guardería.
- Organización del personal dentro de la empresa.
- Normas y reglamentos de régimen interno.
- Trámites de despido o renuncia del personal.
- Buscar asesoramiento jurídico para solucionar conflictos laborales.
- Capacitar permanentemente al personal de la empresa.

LOGÍSTICA

- Llevará un control y seguimiento de la documentación de entrada y salida para verificar el cumplimiento de disposiciones de la gerencia y jefatura logística del departamento.
- Deberá reunir los pedidos de suministro de oficina de todas las áreas de la empresa aprobados por el jefe de área correspondiente para realizar la orden de compra respectiva.
- Controlar la documentación de entrada y salida para verificar el cumplimiento de disposiciones de la gerencia y jefatura de logística.
- Reunir informes, planes de acción, etc. que se encuentren relacionados a los informes de gestión, contraloría, exámenes especiales y auditoría.
- Realizar la codificación y envío de productos para pruebas de control de calidad.

OPERACIONES

- El jefe de operaciones, será el máximo responsable de sacar adelante la producción de vestuario, calzado y equipo militar para su posterior comercialización. Sin producción no hay empresa.
- Tendrá a su cargo el personal de trabajadores directamente vinculados al proceso de producción de toda la planta bajo su mando y supervisión estarán los siguientes aspectos de la vida de la empresa:
- Los procesos de producción de vestuario, calzado y equipo militar.
- El mando y gestión del personal a su cargo.
- El flujo y distribución de las materias primas y de los materiales vinculados a la producción.
- Los métodos de trabajo para que la producción tenga el mejor rendimiento.
- La planificación de la producción de acuerdo a los requerimientos del departamento de ventas.
- La gestión de los procesos de producción de vestuario, calzado y equipo militar.
- La investigación e innovación tecnológica para el mejoramiento de la producción.
- La prevención de riesgos laborales del personal a su cargo.
- La protección del medio ambiente de la empresa dirigiendo acertadamente el empleo de material a ser utilizado.
- Los jefes de producción de vestuario y calzado mantendrán la planta en las mejores condiciones de producción, para lo cual programará de acuerdo a las órdenes de pedido del departamento de comercialización la línea de vestuario, línea de calzado y línea de equipo militar y camping.
- Exigirá diariamente con el apoyo de los líderes, al personal de planta, bajo su responsabilidad el máximo rendimiento en el trabajo y en sus actividades afines para obtener los productos en los plazos requeridos para que control de calidad pueda procesar los mismos con la celeridad y la oportunidad requeridos para atender el requerimiento de los clientes.
- Controlará y supervisará un trabajo adecuado al personal, evitando desperdicio de la materia prima que se emplean para tal fin y exigirá el uso de la vestimenta adecuada para este tipo de trabajo a fin de evitar accidentes que traigan consecuencias graves para los trabajadores y

acciones legales hacia la empresa, contribuyendo de ese modo a la preservación de la salud de las personas y a la conservación del medio ambiente.

- Periódicamente de acuerdo a su criterio técnico mandará a realizar análisis de materia prima, al laboratorio, y de acuerdo a los resultados obtenidos procederá a pedir su asesoramiento y opinión sobre la decisión a tomar para ratificar o rectificar los pedidos de la producción.

De ser necesario, consultará vía telefónica o por e-mail a los laboratorios del país.

- Tomará contacto con el gerente de explosivos y santa bárbara cuando vaya a existir cortes de luz por mantenimiento de los generadores eléctricos.
- Buscará las mejores opciones de productos químicos y equipo de seguridad industrial, para beneficio de la empresa.
- Supervisará el uso y empleo adecuado de los productos químicos y del equipo industrial.
- En coordinación con el jefe de seguridad ocupacional levantará un plan de contingencias para contrarrestar las mismas y dará las instrucciones del caso para su ejecución aún en horas no laborables.
- Con la colaboración de los líderes verificará la confección de los productos, su manejo adecuado y transporte al área de bodegas.
- Mensualmente presentará a la gerencia general de la empresa y al departamento de comercialización los estimados de producción para la venta oportuna.
- Programará bimensualmente días de demostración en la producción de vestuario, calzado y equipo militar para el personal de la planta, con la finalidad de actualizar conocimientos y destrezas.
- Asistirá previa invitación a seminarios, talleres y charlas que se lleven a cabo en el sector de Quito y Sangolquí en aspectos relativos a su función en la empresa.
- Supervisará y solucionará los problemas que se presenten con la maquinaria de producción con el objeto de mantenerlas en las mejores condiciones de operación.
- Realizará la exposición de la producción a las personas, organizaciones e instituciones que visiten la empresa.

- Las multas que se impongan a la empresa por causa de demora en la entrega de contratos por elaboración de los productos serán descontados al personal a su cargo.

Líderes

- Darán cumplimiento estricto a las disposiciones emanadas por la gerencia general y los jefes departamentales en lo relativo al proceso de producción.
- Responderán por el rendimiento en el trabajo, disciplina, puntualidad y relaciones interpersonales de su personal a cargo.
- Tendrán informados a sus respectivos jefes departamentales de las novedades en el personal de trabajadores, el cultivo, maquinaria, equipo e instalaciones de la empresa en general.
- Darán trámite a las solicitudes de diferente índole, que requiera el personal a su cargo.
- Elaborarán toda la documentación requerida por el jefe de producción.

COMERCIALIZACIÓN

- El jefe de comercialización se dirige hacia colocación de los productos que la empresa produce en los clientes de la fuerza terrestre, relacionados y terceros.
- El jefe de comercialización, es responsable directo de la investigación comercial o de mercados para los productos de la empresa, ya que, de él depende toda la estructura comercial de la empresa.
- El jefe de comercialización, siempre estará buscando nuevos clientes, abriendo campos nuevos y horizontes que vayan asegurando el futuro de la empresa.
- El jefe de comercialización tiene que cuidar, tratar y fidelizar al cliente, pues de nada vale disponer de buenos productos para la venta, si no se venden o no sabe vender, por eso debe mirar al cliente, buscar al cliente y vivir del cliente.
- El jefe de ventas, debe ser una persona dinámica, abierta y próxima a la gerencia general de la empresa para seguir sus directrices y para mantenerlo informado.
- Efectuará estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.

- El jefe de ventas, deberá poseer habilidades comerciales y de relaciones públicas, con una personalidad de equilibrio emocional, motivadora, plena de trabajo en equipo juntamente con el mejor conocimiento de lo que tiene entre manos para vender.
- Mantendrá constantemente actualizadas las previsiones de ventas y los análisis de precios de acuerdo al mercado fluctuante de vestuario, calzado y equipo militar.
- Dispondrá actualizado el estudio y conocimiento de la competencia.
- El jefe de ventas, manejará acertadamente técnicas de promoción, publicidad y distribución de ventas.
- Conocerá el mercado y el sector en el que opera la empresa.
- En coordinación con la gerencia general fijará los precios de comercialización del producto.
- Comparará los precios con los de la competencia.
- Cuantificará el margen bruto y calculará si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costos y generar un beneficio en las ganancias de la empresa.
- En el caso de que los precios del producto sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el plan de la empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costos laborales, menores costos en la distribución.
- Presentará las ventas estimadas mensualmente, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costos totales para la actividad de ventas.
- Observará los períodos de cobros a clientes.
- Presentará fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales.
- Planificará y ejecutará medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mails, presentaciones en ferias, anuncios en revistas especializadas.
- Estudiará y empleará canales de distribución y políticas de descuentos.
- Considerará los costos de distribución con respecto a los costos de comercialización y transporte.
- En cuando a la fidelización de clientes, se debe considerar la tendencia a la fidelidad del cliente, el cual en la mayoría de los casos se guía únicamente

por los precios y la dificultad que supone medir el valor que dicha fidelidad aporta a la empresa.

- Cumplirá su función de búsqueda de clientes, establecimiento de precios, embarques y emisión de facturas en estrecha coordinación y colaboración con la asistente de ventas.
- Realizará los pedidos de acuerdo a estándares y elaborará las facturas y etiquetas de acuerdo a los clientes, el tipo de pedido y a los cartones utilizados.
- Mantendrá permanentemente contacto con los clientes para satisfacer sus requerimientos de documentación, envío de muestras, negociación de precios y aperturas de cuentas.
- Diariamente supervisará la entrega de productos a bodegas.
- Realizará continuamente una evaluación de los precios en el mercado y en coordinación con la gerencia general se decidirá a qué precio vender, el precio adecuado.
- Negociará en el precio del producto con los clientes en base a las políticas de descuento, pero siempre considerando los costos de producción para que la empresa obtenga utilidades adecuadas.
- Tendrá mucho cuidado de aceptar un pedido de productos, considerando las disponibilidades de los mismos en coordinación estrecha con el jefe de producción, para evitar inconvenientes en el plazo de entrega y dificultades de no poder atender dicho requerimiento.
- La comercialización de nuestros productos debe orientarse a clientes y órdenes fijas y el excedente de existir debe destinarse para subastas en el menor tiempo posible a fin de no acumular inventarios de larga rotación.
- Proporcionará oportunamente la información pertinente de comercialización al departamento de finanzas para informes y presupuestos.
- Dará solución a problemas de cambio de los pedidos o contratos de acuerdo a las necesidades del cliente, cambio de precios y errores en la facturación o envío del pedido.
- Preverá con anticipación los cartones para embalar los combos para los clientes relacionados que van a diferentes ciudades del país.
- Pedirá de ser necesario asesoramiento y ayuda técnica a la gerencia de marketing del HOLDINGDINE S.A., acerca de comercialización y ventas.

- Buscará información sobre el comportamiento de los precios en el mercado de la competencia, subastas y concretará ventas a precios fijados de antemano.
- En ausencia del Ingeniero Jefe de campo asumirá las funciones relativas a esa función como jefe del departamento de producción.

1.8. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores de la empresa FABRILFAME S.A. son:

- ◆ Compromiso y lealtad institucional.
- ◆ Honestidad e integridad.
- ◆ Ética empresarial y profesional.
- ◆ Iniciativa y creatividad.
- ◆ Trabajo en equipo.
- ◆ Orientación a resultados.
- ◆ Responsabilidad social.
- ◆ Responsabilidad ambiental.
- ◆ Liderazgo e innovación empresarial.
- ◆ Seguridad Integral.

1.9. ORGANIGRAMAS

1.9.1. Estructura Organizacional

FABRILFAME S.A. es una sociedad, cuya estructura organizacional parte del Gerente General como su máxima autoridad.

Como información adicional, por ser una empresa perteneciente al grupo empresarial HOLDINGDINE S.A., cabe mencionar lo siguiente:

- ◆ El ISSFA, es el único accionista del HOLDINGDINE S.A. y por su intermedio de FABRILFAME S.A., manteniendo su participación para todos los efectos legales y estatutarios.

Respecto a la estructura de los órganos de gobierno y administración de la corporación HOLDINGDINE S.A., es importante indicar que:

- ◆ El ISSFA como órgano supremo del HOLDINGDINE S.A. tiene la capacidad privativa, legal y estatutaria, para decidir sobre su existencia, funcionamiento y destino.
- ◆ Al ISSFA le corresponde directamente la supervisión y el control del manejo empresarial del HOLDINGDINE S.A., sin perjuicio de las que realicen las auditorías, por mandato legal: los órganos de fiscalización societaria como; la Superintendencia de Compañías y la Contraloría General del Estado.
- ◆ El grupo empresarial HOLDINGDINE S.A., tiene control sobre FABRILFAME S.A., como centro corporativo y de alta dirección, en observancia de la Ley de Compañías y del estatuto social.

1.9.2. Organigrama Estructural

El presente trabajo de investigación se desarrollará en FABRILFAME S.A., a continuación se presenta su organigrama estructural.

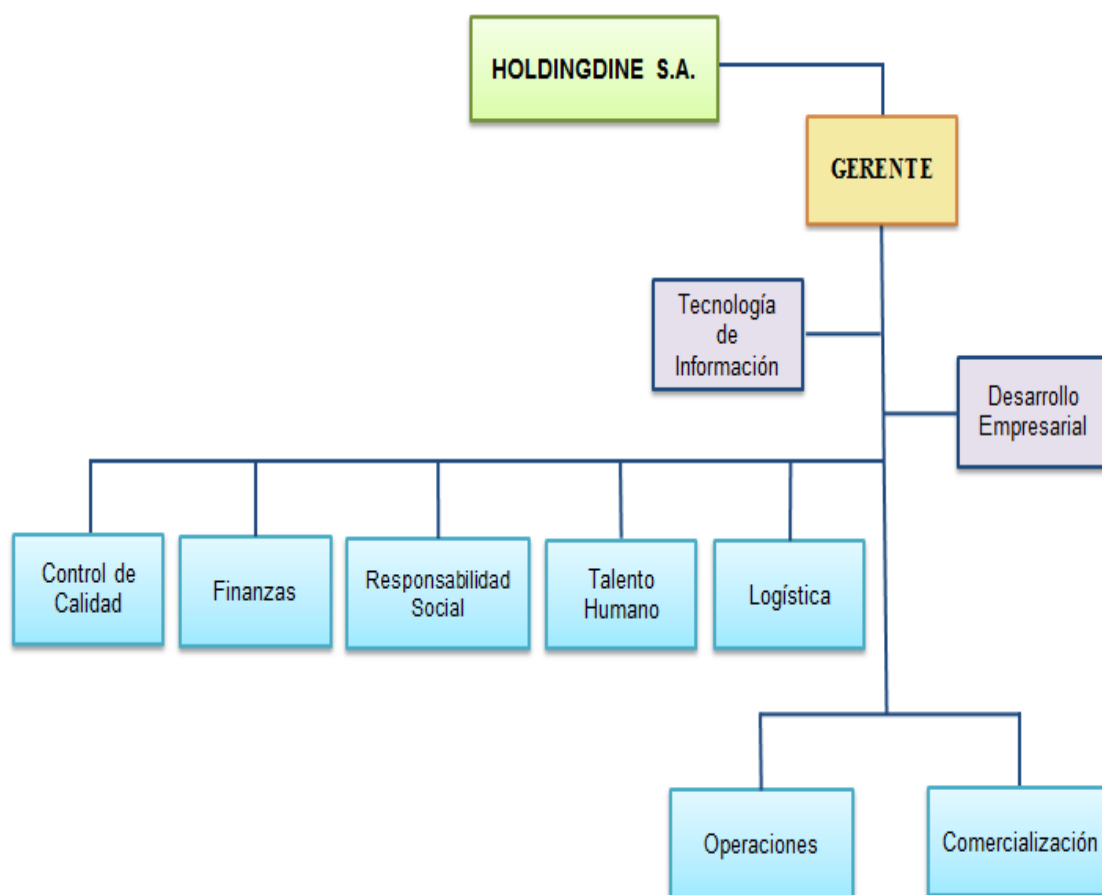
1.9.2.1 Organigrama Estructural (Actual)

GRÁFICO N. 7: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ACTUAL)



ESTRUCTURA ORGÁNICA

Aprobado en sesión de Directorio del
04 de noviembre del 2010



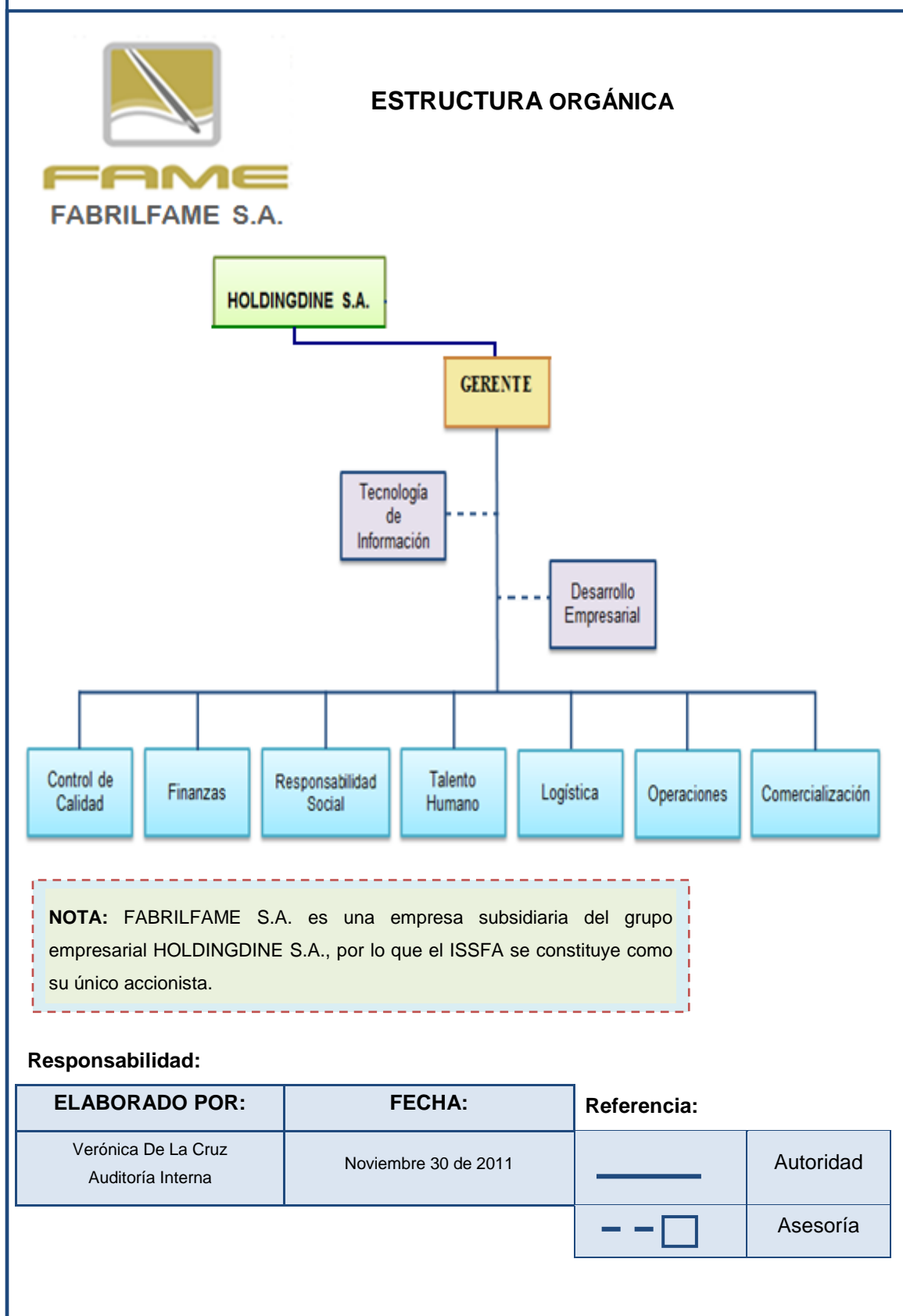
NOTA: FABRILFAME S.A. es una empresa subsidiaria del grupo empresarial HOLDINGDINE S.A., por lo que el ISSFA se constituye como su único accionista.

Fuente: FABRILFAME S.A.

Elaborado por: Verónica De La Cruz

1.9.2.2. Organigrama Estructural (Propuesto)

GRÁFICO N. 8: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)



CAPÍTULO II

2. PASOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Debido al crecimiento en volumen y complejidad de las operaciones en FABRILFAME S.A, se hace necesario proponer la creación de un departamento de auditoría interna, que aportará a la empresa mayores beneficios, mediante un control directo y permanente que garantice la confiabilidad de los sistemas operativos, de información y evite fraudes.

Con la implementación del departamento de auditoría interna, se logrará que en todos los niveles de la organización exista un proceso transparente de rendición de cuentas sobre la protección y el uso adecuado de los recursos disponibles a través de un control interno, sólido, efectivo y eficaz para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Este departamento será una herramienta vital para la máxima autoridad y para sus colaboradores, pues por medio de su apoyo y asesoramiento, le permitirá, no sólo conocer los problemas y errores, sino también las causas y soluciones, proporcionando las recomendaciones, para rectificar oportunamente las irregularidades que afecten a la empresa, para la actualización y mejoramiento de la misma.

Por lo que el departamento trabajará en conjunto, con todas las áreas de la empresa, su trabajo será coordinado y de beneficio mutuo, pues no solo mejorará y añadirá valor a la organización, sino también los auditores internos ganarán prestigio, generando la confianza de quienes creen y se apoyan en sus servicios.

A continuación se determinan los pasos a seguir para implementar el departamento de auditoría interna, necesarios para su funcionamiento.

Estos pasos consisten en el establecimiento de los aspectos logísticos, aspectos humanos, aspectos financieros y aspectos funcionales.

2.1. ASPECTOS LOGÍSTICOS

Como primer paso para la creación del departamento, están los aspectos logísticos, es decir la asignación de los recursos para la organización del departamento de auditoría interna, la que dependerá de las necesidades de su personal.

Sus colaboradores deberán contar con los materiales suficientes y el ambiente de trabajo adecuado, para el desempeño eficiente de sus actividades de manera que contribuyan con el logro de los objetivos y metas previstos por la entidad.

Para lo cual es esencial determinar los aspectos logísticos, tales como: el espacio físico, la ubicación orgánica, el mobiliario, los equipos y los útiles de oficina que constituirán el departamento de auditoría interna.

2.1.1. Espacio Físico

Un aspecto fundamental para la creación del departamento de auditoría interna, será su espacio físico es decir su infraestructura y dimensión, el que dependerá del número de trabajadores que lo integren y éstos a su vez, del tamaño de la organización.

Deberá ser una oficina independiente, pues ejercerá un control sobre los demás departamentos de la entidad

El espacio físico que se destine a cada uno de ellos deberá ser el más adecuado posible, para que contribuya con el efectivo desarrollo de sus funciones y responsabilidades y de esta manera se cumpla con los objetivos establecidos por la organización.

2.1.2. Ubicación Orgánica

La ubicación orgánica del departamento de auditoría interna en una empresa debe estar dentro del más alto nivel jerárquico, esto le permitirá que exista la

independencia suficiente de actuación, para ejercer su función de apoyo y asesoramiento a la máxima autoridad y a los demás niveles de la organización.

La estructura orgánica de FABRILFAME S.A. parte del gerente general como su máxima autoridad.

Por lo tanto, la ubicación ideal del departamento de auditoría interna estará bajo la dependencia del gerente general y va a servir para todos los demás niveles de la organización.

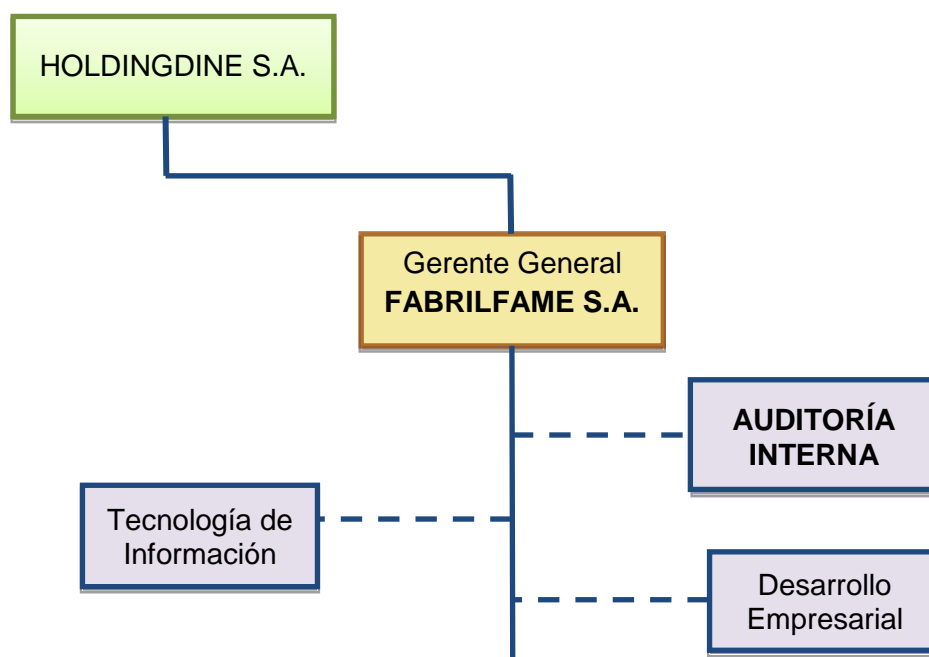
Esta ubicación le permitirá a este nuevo departamento:

- ◆ Recibir el soporte necesario de la gerencia de la empresa, para una total cooperación, para con los miembros del departamento.
- ◆ Apoyar y asesorar a la máxima autoridad de FABRILFAME S.A.
- ◆ Trabajar en conjunto con todos los miembros de la entidad, a fin de brindar apoyo permanente en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.
- ◆ Tener la independencia necesaria de criterio y actuación para realizar su trabajo de auditoría interna en los diferentes departamentos que conforman la empresa.
- ◆ Asegurar la aplicación de las recomendaciones a sus colaboradores, pues del grado de aceptación que obtenga de los demás niveles dependerá el éxito de su labor.
- ◆ El trabajo del departamento de auditoría interna, estará respaldado por el gerente general, con quien se tendrá la comunicación directa para conocer su criterio y forma de administrar, para poder cooperar en su misión.

Para su implementación, cabe indicar que el departamento de auditoría interna, solo cuenta con personal y no con unidades administrativas.

A continuación se presenta la ubicación orgánica del departamento de auditoría interna:

GRÁFICO N. 9: UBICACIÓN ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DE FABRILFAME S.A.



NOTA: FABRILFAME S.A. es una empresa subsidiaria del grupo empresarial HOLDINGDINE S.A., por lo que el ISSFA se constituye como su único accionista.

Responsabilidad:

ELABORADO POR:	FECHA	Referencia:	
Verónica De La Cruz Auditoría Interna	Noviembre 30 de 2011	- - - - <input type="checkbox"/>	Asesoría

2.1.3. Mobiliario

El departamento de auditoría interna de la empresa FABRILFAME S.A, requerirá de muebles y enseres necesarios para la adecuación de la oficina, para que el personal se encuentre en un ambiente cómodo y agradable contribuyendo al desarrollo efectivo de sus actividades.

Por lo tanto, se necesitarán los siguientes muebles de oficina: anaqueles, archivadores, escritorios, sillas y una mesa redonda para reuniones.

2.1.3.1. Costo del Mobiliario

TABLA N. 2: COSTO MOBILIARIO		
NÚMERO	MOBILIARIO	VALOR
4	Anaqueles	320,00
5	Archivadores	250,00
5	Escritorios	500,00
5	Sillas	70,00
1	Mesa Redonda	150,00
	TOTAL	1.290,00
Elaborado por: Verónica De La Cruz.		

El valor total del mobiliario para la adecuación el departamento de auditoría interna, será de aproximadamente: \$1290.00 dólares.

2.1.4. Equipos

Los equipos de oficina con que contará el departamento de auditoría interna para la realización del trabajo de auditoría, serán acorde con el número y necesidad del personal que integre el mismo, tales como: equipos de computación que incluirán un software de auditoría interna, impresoras, copiadora, máquina fax y teléfonos.

2.1.4.1. Costo de los Equipos

TABLA N. 3: COSTO EQUIPOS		
NÚMERO	EQUIPOS	VALOR
5	Computadoras con Software de Auditoría Interna	7.500,00
2	Impresoras	140,00
1	Copiadora	60,00
1	Máquina Fax	40,00
3	Teléfonos	90,00
	TOTAL	7.830,00
Elaborado por: Verónica De La Cruz.		

El valor total de los equipos necesarios para la ejecución del trabajo de auditoría interna, será de aproximadamente: \$7830.00 dólares.

2.1.5. Útiles

El departamento de auditoría interna para realizar su trabajo, necesitará de suministros de oficina, tales como: grapadoras, perforadoras, lápices, esferos, borradores, agendas, carpetas, papelería y cartuchos de impresora, entre otros.

Los que se repondrán según las necesidades de departamento.

2.1.5.1. Costo de los Útiles

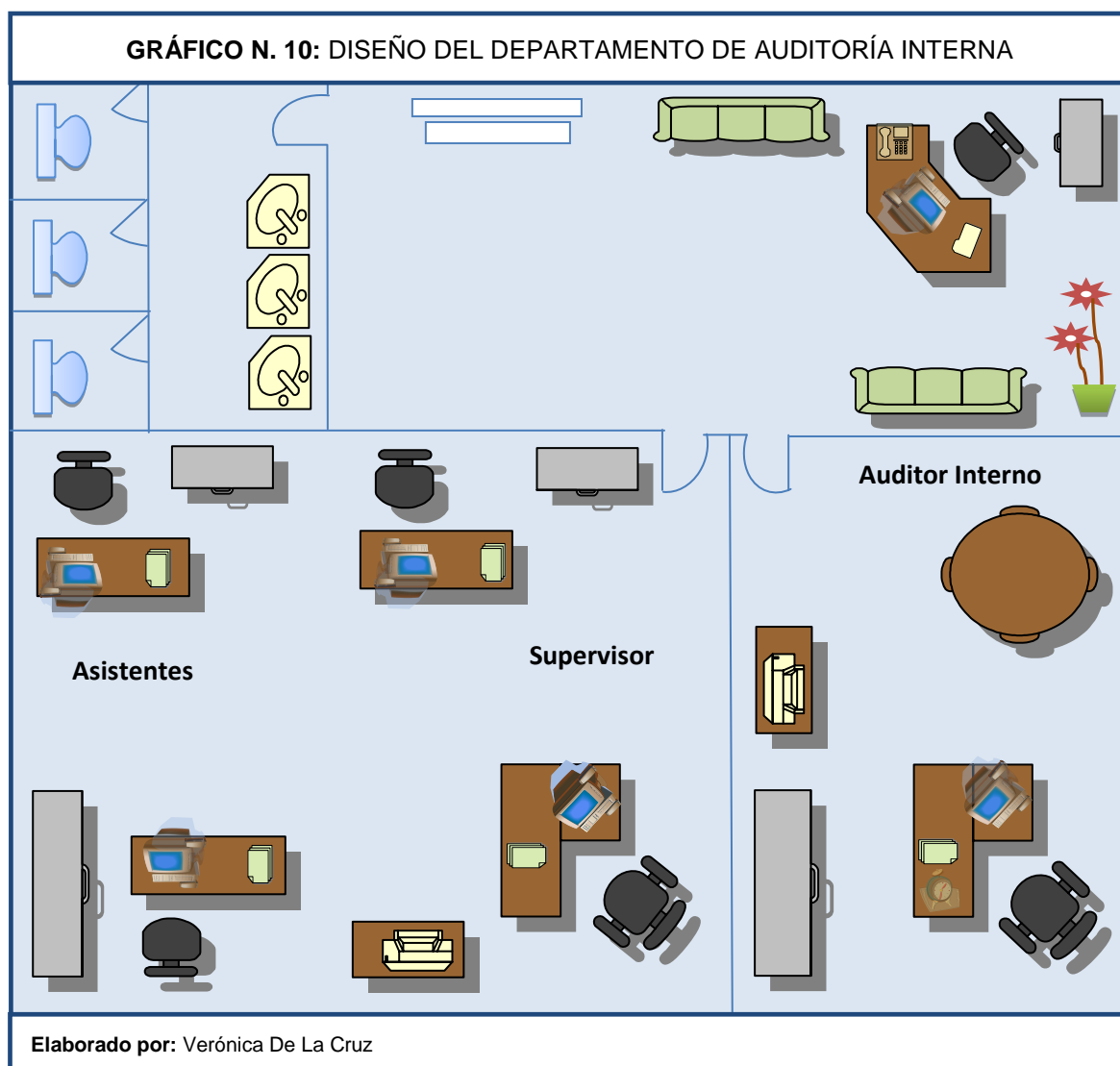
TABLA N. 4: COSTO ÚTILES	
ÚTILES	VALOR
Grapadoras, perforadoras	25,00
Lápices, esferos, borradores	15,00
Agendas, carpetas, papelería	100,00
TOTAL	140,00
Elaborado por: Verónica De La Cruz.	

El valor total de los útiles de oficina que se emplearán en la realización del trabajo de auditoría interna, será de aproximadamente: \$140.00 dólares.

2.1.6. Diseño propuesto del Departamento de Auditoría Interna

A continuación se presenta un diseño de la estructura del departamento de auditoría interna constituido con:

- ◆ Espacios adecuados,
- ◆ Muebles de oficina,
- ◆ Equipos de oficina y;
- ◆ Los útiles, necesarios para su funcionamiento.



2.2. Aspectos Humanos

Para realizar la auditoría interna en FABRILFAME S.A., se constituirá un equipo de trabajo, considerando la capacidad técnica y experiencia de cada integrante, pero fundamentalmente comprometido con los objetivos que persigue el departamento.

Por lo tanto, el personal que trabajará en esta unidad, será un equipo de calidad profesional que deberá ajustarse a los respectivos perfiles y requisitos que demanda cada cargo.

El número de trabajadores, tendrá directa relación con el tamaño de la organización, medido en la magnitud de sus activos, volúmenes de producción y

venta, personal con que cuenta y complejidad de las operaciones que lleva a cabo la empresa, es decir de qué tan grande o pequeña sea.

Elementos básicos que se deberán considerar, al momento de determinar el número de colaboradores que integren el departamento de auditoría interna.

El cual será el apropiado para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que demande su trabajo, atendiendo eficazmente a toda la empresa.

Acorde a la magnitud de sus operaciones, el departamento de auditoría interna de la empresa FABRILFAME S.A. estará conformado por cinco personas:

- ◆ Un Auditor Interno,
- ◆ Un supervisor y;
- ◆ Tres asistentes.

2.2.1. Requisitos del Personal.

Se procurará, que los miembros que conformen el departamento de auditoría interna reúnan los siguientes requisitos:

En cuanto a la educación; el personal debe tener estudios superiores, poseer Título universitario, en carreras afines al campo de aplicación como: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado y para realizar exámenes especiales en cualquier otra especialización, según la necesidad de la organización.

El personal debe poseer los conocimientos técnicos, tales como: finanzas, contabilidad, costos, métodos cuantitativos, control interno y paquetes informáticos, necesarios para la realización de las auditorías internas. Pues, es preciso que el personal domine la metodología a aplicar, con el fin de facilitar el trabajo de auditoría, para obtener los resultados esperados, que sean estos confiables y de calidad, de este modo se garantizará el éxito de la entidad.

El personal del departamento de auditoría interna deberá contar con los años de experiencia suficientes para el desempeño de su trabajo.

Es importante que el personal del departamento de auditoría interna, conozca y cumpla las normas de conducta contenidas en el código de ética profesional, pues constituye su herramienta de trabajo.

- ◆ En esencia el código de ética profesional, apela a altas normas de honradez, diligencia y lealtad, como un requisito fundamental para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.
- ◆ Así como también, deberá actuar con independencia de criterio y objetividad, lo quiere decir que debe realizar su trabajo con libertad, para expresar su opinión libre de presiones, tales como: políticas, religiosas, familiares, y subjetividades: sentimientos personales e intereses de grupo, se requiere entonces imparcialidad en su actuación profesional, de manera que proteja y beneficie los intereses de la entidad.
- ◆ Por otra parte, el personal de auditoría interna no debe perjudicar con actos inmorales o ilegales, el prestigio de la profesión.

Se requiere del debido cuidado profesional de un personal prudente y competente que actúe a favor de la organización.

- ◆ Personal prudente, que siempre considere la existencia de hechos intencionados incorrectos, errores, omisiones, ineficacias, despilfarros, inefectividades y que tenga la habilidad para detectar situaciones conflictivas que afecten a los intereses de la empresa.
- ◆ Personal competente, que deberá demostrar sus conocimientos en cuanto a la normativa en el campo de acción a desempeñar, identificando claramente cuál es el propósito de aplicación de auditoría interna en la empresa.
- ◆ Además de tener toda la predisposición para familiarizarse con las operaciones de la entidad entre ellas conocer sus sistemas, sus normas, leyes y procesos de manera que contribuya con el logro de los objetivos previstos.

Facilidad para interactuar, tacto y cortesía en sus relaciones con los demás miembros de la organización, ya que tendrá que ejercer un control permanente sobre ellos, para lo que es necesario que sepa adaptarse al medio. Sin duda, el éxito en una empresa está dado por las relaciones favorables entre sus participantes, ya que mediante una buena comunicación, se podrá realizar las respectivas correcciones, dando la importancia pertinente a cada individuo en su nivel.

Habilidad para el análisis, es decir deberá tener la capacidad suficiente para interpretar y evaluar la información, a fin de poder dar su criterio y recomendación adecuada sobre los resultados obtenidos.

Honestidad, para informar la verdad en cualquier situación, lo que se traducirá en ayuda para los miembros de la entidad en términos de respeto y solidaridad.

Actitud positiva, espíritu de superación, entusiasta y creativo en su labor, para que aporte con el desarrollo de controles eficientes, que revelen aciertos y errores cometidos en la organización y ayuden a la toma de decisiones.

Moralidad intachable, deberá ser correcto en el desarrollo de sus funciones, utilizando la información de manera confidencial, para beneficio de la empresa y no para ser manipulada en otros fines.

Organización personal, pues se requiere de colaboradores responsables y disciplinados, que tengan bien claro, cuáles son sus obligaciones.

- ◆ Responsables, que acepten los efectos originados por sus decisiones, acciones u omisiones y tengan la suficiente dedicación y voluntad, para resolver los problemas que se presenten en la práctica de sus operaciones.
- ◆ Disciplinados, que cumplan con deberes y derechos individuales en el ejercicio de sus actividades y las desarrollen con puntualidad, es decir que sus recomendaciones formuladas en sus informes deberán ser oportunas, en el momento preciso en que se requiera dicho correctivo.

En cuanto a la conformación del equipo de trabajo, se procurará que cada uno de sus integrantes, cuente con los siguientes requisitos:

2.2.1.1. Auditor Interno - Jefe de Equipo

Para desempeñar el cargo de auditor interno del departamento de auditoría interna de la empresa FABRILFAME S.A., deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- ◆ Buena presencia.
- ◆ Formación profesional de tercer nivel, tener título universitario de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, preferentemente con estudios de postgrado.
- ◆ Experiencia profesional mínimo cinco años en diversos tipos de auditoría.
- ◆ Conocimientos técnicos: finanzas, auditoría, control interno y paquetes informáticos, necesarios para la realización del trabajo de auditoría interna.
- ◆ Poseer conocimientos de normas y leyes vigentes que regulan la profesión.
- ◆ Haber participado en capacitaciones, cursos y seminarios actuales pertenecientes a la profesión.
- ◆ Habilidad numérica y habilidad para analizar y evaluar cada acto, proceso u operación de la organización.
- ◆ Aptitud por la investigación.
- ◆ Claridad de expresión verbal y escrita.
- ◆ Tener independencia de criterio y objetividad.
- ◆ No debe tener vinculación con funcionarios, directivos o accionistas de la empresa.
- ◆ Ética profesional, conocimiento y cumplimiento de las normas profesionales de conducta necesarias para el desarrollo de su función.
- ◆ Debe ser un Auditor Interno prudente y competente.
- ◆ El auditor interno debe poseer don de mando y cierta dosis de relaciones humanas y comunicación para interactuar de forma efectiva con los demás miembros de la organización.
- ◆ Aptitud para trabajar en equipo.
- ◆ Sin limitaciones para trabajar bajo presión.

2.2.1.2. Supervisor

Para el cargo de supervisor del departamento de auditoría interna de FABRILFAME S.A., se requerirá cumplir con lo siguiente:

- ◆ Buena presencia.
- ◆ Formación profesional de tercer nivel, tener título universitario de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado.
- ◆ Experiencia profesional mínimo tres años en auditoría.
- ◆ Conocimientos técnicos: finanzas, auditoría, control interno y paquetes informáticos, necesarios para la realización del trabajo de auditoría interna.
- ◆ Conocimientos de leyes y normas vigentes que regulan la profesión.
- ◆ Haber participado en capacitaciones o cursos actualizados, relacionados a la profesión de auditoría.
- ◆ Habilidad para el análisis y síntesis.
- ◆ Tener independencia de criterio y objetividad.
- ◆ No tener vinculación con funcionarios, directivos o accionistas de la empresa.
- ◆ Ética profesional, conocimiento y cumplimiento de normas de conducta.
- ◆ Honestidad para comunicar la verdad en cualquier situación.
- ◆ Don de mando, capacidad para organizar, dirigir y controlar el trabajo de los demás.
- ◆ Facilidad para relacionarse con los demás, tacto y cortesía.
- ◆ Aptitud para trabajar en equipo,
- ◆ Sin limitaciones para trabajar bajo presión.

2.2.1.3. Asistentes

Los asistentes para el departamento de auditoría interna de FABRILFAME S.A., deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- ◆ Buena presencia.
- ◆ Título universitario, estudiante o egresado de la universidad de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

- ◆ Experiencia profesional mínimo un año en contabilidad o en auditoría.
- ◆ Poseer conocimientos técnicos: contabilidad, control Interno.
- ◆ Conocimientos actuales de leyes y normas que regulan la profesión.
- ◆ Haber participado en capacitaciones referentes a la profesión.
- ◆ Capacidad para adquirir nuevos conocimientos y llevarlos a la práctica.
- ◆ Espíritu de superación, entusiasta y dinámico en su labor, para atender tareas en forma simultánea.
- ◆ Ética profesional.
- ◆ Organización personal, asistentes responsables y disciplinados que cumplan con sus obligaciones.
- ◆ Honestidad para comunicar la verdad en cualquier situación.
- ◆ Aptitud para trabajar en equipo y mantener una buena comunicación con los miembros de la entidad.
- ◆ Sin limitaciones para trabajar bajo presión.

2.2.1.4. Expertos.

Los expertos serán profesionales contratados ocasionalmente, para realizar exámenes especiales, cuya especialización será de acuerdo a la necesidad de la empresa. Éstos podrán ser expertos tributarios, informáticos, de ingeniería civil, arquitectos, entre otros. Los expertos para el departamento de auditoría interna, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- ◆ Buena presencia.
- ◆ Formación profesional de tercer nivel, tener Título universitario, dependiendo de la especialidad que requiera la empresa en ese momento, preferentemente con estudios de postgrado.
- ◆ Experiencia profesional mínimo cinco años en su profesión.
- ◆ Poseer conocimientos, técnicas y disciplinas concernientes a su profesión, capacitaciones, cursos y seminarios actualizados.
- ◆ Debe poseer conocimientos actuales de leyes y normas de su profesión.
- ◆ Responsables y disciplinados en el desarrollo de sus funciones.
- ◆ Capacidad para adaptarse al medio, proporcionando valor agregado a la entidad para el logro de sus objetivos.

- ◆ Tener independencia de criterio y objetividad.
- ◆ Ética profesional.
- ◆ Confidencialidad, moralidad intachable en cuanto a la utilización de la información proporcionada, que sea, para fines exclusivos en beneficio de la empresa y no para terceros.
- ◆ Debe tener la aptitud para trabajar en equipo.
- ◆ Sin limitaciones para trabajar bajo presión.
- ◆ Aptitud para investigar, pues por ser personal ocasional deberá tener toda la predisposición para conocer las actividades, los sistemas y procesos que se realizan en la organización.

2.2.2. Costo del Personal

Hay que tener en cuenta la importancia del personal del departamento de auditoría interna, por lo que es necesario establecer el costo aproximado, que representará para la empresa el contratarlo.

El siguiente cuadro indica el costo mensual aproximado del equipo de trabajo del departamento de auditoría interna.

TABLA N. 5: COSTO MENSUAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA FABRILFAME S.A.							
Cargo	Sueldo	Aporte Patronal	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo Reserva	Cap.	Total
Auditor Interno	1.300,00	157,95	108,33	24,33	108,33	140,00	1.838,95
Supervisor	800,00	97,20	66,67	24,33	66,67	90,00	1.144,87
Asistente 1	500,00	60,75	41,67	24,33	41,67	50,00	718,42
Asistente 2	500,00	60,75	41,67	24,33	41,67	50,00	718,42
Asistente 3	500,00	60,75	41,67	24,33	41,67	50,00	718,42
TOTAL	3.600,00	437,40	300,00	121,67	300,00	380,00	5.139,07
Elaborado por: Verónica De La Cruz							

Por lo tanto, el personal significará una suma de: \$5139.07 dólares mensuales.

La capacitación al personal será necesaria, para que éste, desarrolle destrezas y habilidades, con el fin de lograr mayor calidad y efectividad en la práctica de la auditoría.

El personal podrá ser capacitado en lo siguiente:

- ◆ Planificación estratégica.
- ◆ Dominio conceptual de auditoría interna y control interno.
- ◆ Técnicas de auditoría, entrevistas y elaboración de encuestas.
- ◆ Elaboración de papeles de trabajo y de informes de auditoría.
- ◆ Manejo de sistemas informáticos.

Cabe mencionar que podrán existir gastos, tales como: viáticos, transporte y otros, los que dependerán de la planificación de la auditoría interna, éstos se generarán de acuerdo a la necesidad que demande la actividad encomendada al personal.

2.3. ASPECTOS FINANCIEROS

Es importante establecer mediante un presupuesto, cuánto dinero se utilizará para la implementación del departamento de auditoría interna en la empresa FABRILFAME S.A. Este departamento representará una inversión y como tal deberá producir los beneficios y rendimientos que justifiquen su creación.

A continuación se presenta el presupuesto, con los diferentes recursos necesarios para la adecuación y funcionamiento del departamento de auditoría interna.

2.3.1. Presupuesto para la creación del Departamento de Auditoría Interna.

El presupuesto para la creación del departamento de auditoría interna, está compuesto con valores aproximados, recopilados del estudio, análisis y cálculo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que constituirán el mismo.

El costo del mobiliario, los equipos y los útiles, disminuirán para los próximos años, puesto que ya se contará con su existencia.

TABLA N. 6: PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mobiliario	1.290,00	1.290,00
Equipos	7.830,00	7.830,00
Útiles	140,00	140,00
Sueldos del personal	5.139,07	61.668,80
Servicios básicos y de internet	50,00	600,00
TOTAL	14.449,07	71.528,80
Elaborado por: Verónica De La Cruz		

El monto total para implementar el departamento de auditoría interna, será de aproximadamente: \$71528.80, por el primer año de operación.

2.4. ASPECTOS FUNCIONALES

Para el correcto y eficaz desempeño del departamento de auditoría interna de la empresa FABRILFAME S.A., es preciso establecer los aspectos funcionales, tales como: misión, visión, objetivos, funciones, políticas y procedimientos, ya que constituirán lineamientos a los que debe regirse el personal de esta área para el cumplimiento de sus actividades.

2.4.1. Misión

La misión del departamento de auditoría interna de FABRILFAME S.A. será: constituirse en una unidad independiente y objetiva conformada por un equipo de apoyo, asesoría y control para agregar valor y mejorar las operaciones de toda la empresa, fortaleciendo el control interno, esto es la protección y uso adecuado de los recursos, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

2.4.2. Visión

La visión del departamento de auditoría interna de FABRILFAME S.A. será: constituirse como una unidad sólida conformada por un equipo altamente competente que trabaja en beneficio de la organización, comprometido con el mejoramiento permanente y la alta calidad en la entrega de sus servicios.

2.4.3. Objetivos

Los objetivos que deberá cumplir el departamento de auditoría interna de FABRILFAME S.A. serán los siguientes:

Ayudar a la máxima autoridad en la dirección de la empresa, constituyéndose un departamento asesor, que colabore con el mejoramiento de las operaciones, proporcionándole los respectivos análisis y recomendaciones como resultado de la Auditoría Interna realizada con la evidencia suficiente y competente para su justificación.

Promover el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, normas, leyes y reglamentos a los que está sujeta la empresa, ya que tienen un impacto significativo en el desarrollo de las operaciones.

Determinar la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, mediante un proceso transparente de rendición de cuentas a fin de lograr el buen funcionamiento administrativo y financiero de la empresa.

Evaluar la eficiencia del sistema de control interno y su eficacia para alcanzar los objetivos propuestos entre ellos: la efectividad de las operaciones, integridad de la información financiera, cumplimiento de leyes y detección de riesgos que pongan en peligro la seguridad de la empresa.

Revisar que la dirección cuente con los medios necesarios para salvaguardar los activos de la empresa y asegurar su existencia.

Ayudar a la dirección de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para determinar si los resultados están de acuerdo con lo planificado para medir la eficiencia de la dirección, y si se determinan desviaciones, aplicar las acciones correctivas que sean necesarias.

2.4.4. Funciones

Para que el departamento de auditoría interna opere efectivamente, deberá poner en práctica las siguientes funciones principales:

2.4.4.1. Funciones principales del Departamento de Auditoría Interna

Dirigir al personal, mediante la distribución de funciones para cada miembro del departamento.

Evaluar y capacitar de manera permanente al personal, de acuerdo con las necesidades y tiempo disponible, de manera que sus conocimientos de normas, códigos y leyes de la profesión, estén actualizados y aporten mayores beneficios a la organización.

Garantizar la formación técnica y experiencia de los auditores internos, que sean los apropiados para las auditorías que se efectúen.

Motivar el liderazgo en cada función, de modo que la ejecución del trabajo de cada colaborador sea más eficiente.

Planificar actividades que se llevarán a cabo para la realización de cada trabajo de auditoría interna.

- ◆ Determinar el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos que rigen a la empresa, así como también, promover el cumplimiento de sus objetivos propuestos.
- ◆ Verificar que la información contable, financiera sea útil, confiable y oportuna y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones.

- ◆ Controlar el cumplimiento de deberes y responsabilidades de los miembros de la organización.
- ◆ Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno.
- ◆ Verificar la existencia, uso adecuado y control físico de los activos de la empresa, y salvaguardarlos de pérdida, desperdicio o daño.
- ◆ Determinar si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos han sido utilizados en forma eficiente.
- ◆ Informar los hallazgos de auditoría y proporcionar medidas correctivas.

Cumplir el plan anual de auditoría interna.

Establecer procedimientos de auditoría interna, para evaluar los procesos, las operaciones, el sistema de control interno, los niveles de riesgo para que se elabore un informe apropiado por cada trabajo realizado con las respectivas correcciones y recomendaciones a las debilidades detectadas.

Ayudar al logro de la administración más eficiente de las actividades de la empresa, mediante la evaluación del grado de eficacia y transparencia de los sistemas de administración, información y control gerencial y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; comunicando los resultados y las recomendaciones de mejoras que resulten de dichas evaluaciones.

Realizar la auditoría interna o exámenes especiales, en cualquier área de la compañía, cada vez que lo requiera el gerente o la junta general de accionistas de la empresa.

Complementar y apoyar la labor gerencial, contribuyendo al logro de los objetivos de la entidad, aportando con un trabajo sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, añadiendo valor a las operaciones de la organización para que avance con pasos firmes hacia el éxito.

Asesorar a la administración en forma continua, informándole oportunamente sobre eventualidades que van en contra de la organización y sus posibles soluciones, para que la decisión que se tome sea de acuerdo a sus necesidades.

Medir el valor agregado que aporta la auditoría interna a la organización para mantener la imagen y credibilidad de la función.

Motivar la aplicación del código de ética profesional, a través de su cumplimiento el personal de auditoría interna, declara su interés en proteger y beneficiar los intereses de la sociedad, generando confianza en su integridad, pues su trabajo no tendrá ningún valor si los miembros de la entidad a la que pertenece, no tienen fe en sus informes, de modo que sus recomendaciones sean aceptadas para su aplicación práctica.

2.4.4.2. Funciones principales de los miembros del Departamento de Auditoría Interna

Cada miembro integrante del personal del departamento de auditoría interna será responsable de las siguientes funciones:

2.4.4.2.1. Auditor Interno - Jefe de Equipo

El auditor interno constituirá el mayor responsable del departamento de auditoría interna, será el jefe del departamento, se reportará directamente a la máxima autoridad de la empresa para mantenerlo permanentemente informado de la gestión y de los resultados obtenidos en el trabajo de auditoría interna.

Por lo que tendrá como función principal apoyar y asesorar a la máxima autoridad de la empresa y a los demás niveles de la organización, cerciorándose que en todas sus áreas se estén cumpliendo correctamente con las funciones y responsabilidades establecidas, para emitir un informe de auditoría interna que contenga las recomendaciones acorde a los resultados obtenidos, con el fin de que estas sean aplicadas para contribuir con el logro de metas y objetivos establecidos. Para lo que deberá realizar lo siguiente:

- ◆ Examinar a toda la organización, pues la actividad de auditoría interna constituye la evaluación de todas las áreas que componen la empresa.
- ◆ Realizar el plan anual de auditoría interna que contiene las actividades para la realización de cada auditoría, en coordinación con el personal y autoridades de la empresa, y remitirlo a la máxima autoridad para su revisión y aprobación.
- ◆ Dirigir y organizar al equipo para que realice el trabajo de auditoría interna, esto es, los exámenes, evaluaciones de la información, considerando sus conocimientos técnicos, habilidades, destrezas y experiencia en la profesión.
- ◆ Motivar, alentar permanentemente el trabajo de sus subordinados, para que se comprometan y colaboren con el cumplimiento del objetivo de la auditoría interna.
- ◆ Definir políticas que guíen y orienten el trabajo del departamento de auditoría interna.
- ◆ Elaborar los programas de auditoría de acuerdo con el plan anual de auditoría interna. Así como también, realizar un programa para el desarrollo del personal, que consiste en el reclutamiento, capacitación y evaluación de su desempeño.
- ◆ Diseñar procedimientos para recoger, analizar, interpretar, evaluar y documentar la información utilizada como respaldo y justificación de los resultados de la auditoría interna, estos procedimientos se establecen en los programas de auditoría.
- ◆ Disponer y planificar la ejecución de la auditoría interna o exámenes especiales a las operaciones administrativas y financieras de la empresa, para lograr el adecuado funcionamiento de su sistema de control interno, realizando el respectivo plan de auditoría.

- ◆ Conocer y certificar el informe de supervisión del trabajo de auditoría interna.
- ◆ Realizar la aprobación final del informe de auditoría, esto significa la aprobación de todos los papeles de trabajo y la suficiencia de su contenido para respaldar el informe.
- ◆ Elaborar informes periódicos de los trabajos de auditoría interna realizados, dirigidos a la máxima autoridad, que revelen los resultados obtenidos en sus trabajos y las recomendaciones apropiadas, asesorándolo permanentemente para que esté informado de la gestión del departamento.
- ◆ Dar la debida importancia a los hallazgos que tengan un impacto significativo y comunicar a la dirección.
- ◆ Realizar el seguimiento al cumplimiento de sugerencias y recomendaciones emitidas sobre los hechos auditados, verificando que se lleven a la práctica las acciones adecuadas y correctivas para mejorar las operaciones de la empresa.
- ◆ Prestar la debida asistencia técnica a sus subordinados, resolviendo problemas que pueden surgir en la realización de la auditoría interna, para el desarrollo eficiente de sus funciones y por consiguiente el cumplimiento efectivo del plan de auditoría.
- ◆ Coordinar y preparar el presupuesto para el departamento de auditoría interna y responsabilizarse de su ejercicio.
- ◆ Responsabilizarse por la gestión del departamento de auditoría interna, esto es: cumplir con sus objetivos establecidos, asegurar el uso adecuado de los recursos que conforman el departamento y garantizar la realización de la función de auditoría interna en beneficio de la empresa.
- ◆ Vigilar el comportamiento y desempeño del equipo de trabajo que sea dentro de los más altos niveles de conducta, apelando a normas de

honradez, lealtad, es decir que cumplan obligatoriamente con el código de ética profesional.

- ◆ Colaborar con los auditores externos, facilitando la información y documentación requerida para su trabajo.
- ◆ Cumplir obligatoriamente con las leyes, normas de su profesión y con el código de ética profesional.

2.4.4.2.2. Supervisor

El supervisor cumplirá un papel fundamental en el departamento de auditoría interna, será el responsable de la comunicación y coordinación permanente entre el auditor interno y los asistentes, pues de su eficaz labor en el cumplimiento de todas las fases del proceso de auditoría interna, dependerá la confiabilidad y calidad del trabajo realizado.

Por consiguiente, la función principal del supervisor de auditoría interna será ejercer el control y la vigilancia constante sobre todas las tareas encomendadas a cada uno de los asistentes con el fin de garantizar y asegurar el cumplimiento efectivo de las mismas.

Por lo que realizará lo siguiente:

- ◆ Verificar el cumplimiento de tareas y vigilar que sean llevadas a cabo bajo las instrucciones señaladas.
- ◆ Evaluar continuamente el trabajo de los asistentes a su cargo, asegurándose que las labores de auditoría interna realizadas, se efectúen de conformidad con normas y estándares profesionales, se realicen dentro del presupuesto asignado y se cumplan en el tiempo previsto.
- ◆ Inspeccionar el trabajo de los asistentes de acuerdo con la fase de auditoría que se está realizando y reportar al auditor interno el avance de

cada trabajo supervisado mediante el informe correspondiente para tal efecto.

- ◆ Asegurar que los asistentes hayan comprendido, de forma clara y satisfactoria, las actividades a realizarse según la planificación de la Auditoría Interna y participen adecuada y responsablemente en los trabajos encomendados sin que existan obstáculos que limiten su cooperación.
- ◆ Ayudar en la resolución de problemas y consultas de los asistentes, que estén a su alcance, y si lo amerita consultar al auditor interno, de manera que se vele siempre por el cumplimiento de lo planificado, para brindar un servicio de calidad profesional.
- ◆ Identificar las capacidades y fortalezas de sus subordinados, para delegar y guiar de forma efectiva las funciones y supervisar permanentemente el trabajo de campo realizado.
- ◆ Examinar y revisar los papeles de trabajo elaborados por los asistentes, en su estructura y contenido, ya que en ellos se presentará la información para la comunicación de resultados y servirá para la realización del informe de auditoría.
- ◆ Promover la comunicación entre el equipo de auditoría, para dar instrucciones, recibir información, transmitir resultados y tomar decisiones.
- ◆ Conducir al grupo de personas a él encomendado, hacia el cumplimiento de metas y objetivos del departamento y de la organización.
- ◆ Convocar a todos los involucrados en el trabajo de auditoría interna, en la lectura del borrador del informe, de manera que estén informados y certifiquen su participación.
- ◆ Preparar y presentar el informe de supervisión, reportando el avance y los hallazgos en el trabajo de auditoría al auditor interno.

- ◆ Cumplir obligatoriamente con el código de ética profesional y con las leyes y normas de su profesión.

2.4.4.2.3. Asistentes

Los asistentes serán los encargados de realizar el trabajo técnico, de campo a ellos encomendado, es decir deberán: aplicar las técnicas de auditoría, ejecutar los procedimientos para recoger, evaluar, analizar los hechos y obtener la información suficiente y competente para la toma de decisiones.

Por lo que su función exigirá que cumplan con lo siguiente:

- ◆ Aplicar los programas de auditoría en la ejecución del trabajo, ejecutando los procedimientos, aplicando las técnicas de auditoría, con la respectiva supervisión y control.
- ◆ Elaborar papeles de trabajo que contendrán la información obtenida como resultado de las pruebas realizadas durante la auditoría y servirán de soporte al informe, ya que fundamentarán los hallazgos, observaciones y recomendaciones.
Los papeles de trabajo se diseñarán de acuerdo a las necesidades que se presenten en la ejecución del trabajo de auditoría.
- ◆ Obtener la información suficiente y competente de áreas críticas de la organización.
- ◆ Valorar la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento con normas y políticas establecidas para el registro de las transacciones.
- ◆ Ejecutar tareas de revisión, es decir realizar actividades como: constataciones físicas de los inventarios y de los activos fijos de la empresa, arqueos de caja y conciliaciones bancarias sorpresivas y analizar los movimientos de las cuentas y rubros de acuerdo con la planificación de la auditoría.

- ◆ Evaluar la gestión de la organización, si se cumplen las normas, políticas, y procedimientos establecidos en la empresa para el efectivo desarrollo de sus funciones y operaciones, para alcanzar los objetivos propuestos.
- ◆ Evaluar el funcionamiento de los sistemas informáticos, para garantizar la seguridad y conservación de su información.
- ◆ Analizar el riesgo de auditoría emitiendo las respectivas observaciones y críticas que sirvan para la elaboración de las recomendaciones.
- ◆ Realizar y presentar el informe de labores, respecto a las actividades encomendadas.
- ◆ Aportar con el desarrollo de nuevos controles adicionales, que revelen aciertos y errores cometidos en la organización haciendo eficiente el trabajo de auditoría.
- ◆ Organizar y actualizar permanentemente el archivo del departamento de auditoría interna con los documentos efectuados durante la aplicación de procedimientos, correspondientes a cada auditoría realizada como evidencia y respaldo del trabajo ejecutado.
- ◆ Cumplir el cronograma de actividades para cada trabajo de auditoría interna a realizarse.
- ◆ Cumplir con las respectivas instrucciones e indicaciones señaladas para el desarrollo de la auditoría interna, pues recibirán orientaciones y su trabajo será supervisado continuamente.
- ◆ Cumplir con las leyes y normas que rigen su profesión y cumplir obligatoriamente con el código de ética profesional.
- ◆ Ayudar al logro de los objetivos y contribuir con la imagen y prestigio del departamento de auditoría interna.

2.4.4.2.4. Expertos

Los expertos serán personal ocasional cuya función será la realización de los trabajos especiales para los que fueron contratados. Realizarán su trabajo bajo el control del supervisor y del auditor interno. Los expertos del departamento de auditoría interna deberán cumplir las siguientes funciones:

- ◆ Realizar la planificación de la auditoría interna proponiendo las actividades a desarrollar para la ejecución del trabajo especial encomendado y presentar al jefe de auditoría interna para su aprobación.
- ◆ Elaborar y aplicar los programas de auditoría para la realización de los exámenes especiales, ejecutando los respectivos procedimientos y técnicas de auditoría, adaptándolos a las necesidades de la empresa.
- ◆ Elaborar los papeles de trabajo que contendrán la información obtenida, como resultado de las pruebas realizadas con la respectiva supervisión y control.
- ◆ Ejecutar los diferentes exámenes especiales de auditoría: informática, tributaria, forense, ambiental entre otras.
- ◆ Obtener evidencia suficiente y competente para respaldar los hallazgos.
- ◆ Realizar y presentar el informe de labores, respecto al trabajo de auditoría realizado.
- ◆ Mantener ordenado y actualizado un archivo con los papeles de trabajo realizados en las actividades de auditoría interna.
- ◆ Cumplir obligatoriamente con el código de ética profesional y con las leyes y normas que rigen su profesión.
- ◆ Ayudar con su labor al logro de los objetivos establecidas por la empresa.

2.4.5. Políticas del Departamento de Auditoría Interna

Las políticas constituirán lineamientos que regirán y encaminarán las actuaciones de todos y cada uno de los miembros que integrarán el departamento de auditoría interna para el desarrollo eficiente de su trabajo, de modo que todo el personal estará enterado de las acciones a seguir en el desarrollo planes y programas para alcanzar las metas y objetivos del departamento.

Las políticas del departamento de auditoría interna serán las siguientes:

- ◆ Las auditorías y exámenes especiales se realizarán de acuerdo con la planificación anual de la auditoría interna y la comunicación de los resultados se realizará oportunamente.
- ◆ Establecimiento de controles pertinentes, para que exista independencia de responsabilidades operacionales, es decir que cada miembro deberá cumplir con una actividad específica.
- ◆ Realizar los trabajos de auditoría interna en el menor tiempo posible, de acuerdo con el cronograma de actividades establecido para su control.
- ◆ Contar con las pruebas y evidencias suficientes para poder justificar la emisión del juicio u opinión acerca de los resultados obtenidos de la Auditoría Interna realizada a cada área de la empresa.
- ◆ Elaborar informes por cada trabajo realizado, con el respectivo comentario y recomendación formulada, y realizar el seguimiento para su adopción.
- ◆ Prestar la atención pertinente a todas las dudas e inquietudes de los miembros de la empresa.
- ◆ Formación profesional permanente de todo el personal de auditoría interna, manteniéndolo al día en cuanto a conceptos, normas y leyes aplicables en su profesión.

- ◆ Mantener el debido cuidado profesional y cumplir con el código de ética en el desarrollo de las actividades de auditoría interna.
- ◆ Reserva y prudencia en el manejo de la información obtenida en la empresa, que sea ésta, de uso confidencial y no para terceros que perjudiquen los intereses de la misma.
- ◆ Archivar toda la documentación, papeles de trabajo utilizados en las auditorías internas.
- ◆ El personal de auditoría interna, no debe aceptar ningún soborno de algún empleado de la empresa, para cubrir un hecho ilícito, fraude descubierto, debe revelarlo de forma inmediata garantizando la transparencia en la rendición de cuentas a su autoridad superior.
- ◆ El personal del departamento de auditoría interna de la empresa, deberá cumplir con los respectivos requisitos que exige cada cargo.
- ◆ Fomentar el trabajo en equipo y la libre iniciativa del personal del departamento.
- ◆ Generar confianza en la función de auditoría interna con hechos, procurando siempre el mejoramiento de la calidad de su trabajo.

Estas políticas se llevarán a cabo con transparencia y objetividad garantizando que las actividades a desarrollarse sirvan para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2.4.6. Procedimientos de Auditoría Interna

A continuación detallaré el proceso para realizar la auditoría interna y estableceré procedimientos generales para cada una de sus fases.

2.4.6.1. Proceso para realizar la Auditoría Interna

El proceso para desarrollar el trabajo de auditoría interna consta de cinco fases que son las siguientes:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Comunicación de Resultados
4. Seguimiento de Recomendaciones
5. Supervisión

2.4.6.1.1. Planificación

En todas las actividades que realiza el hombre, en las que se ve involucrada la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, y con más razón en los negocios, debe efectuarse una planificación sistemática y racional para lograr el adecuado uso de los recursos y así cumplir metas y objetivos establecidos.

Por lo que, para el trabajo de auditoría interna es necesario que el auditor interno realice la planificación de cada una de sus acciones en términos de economía, eficiencia, eficacia y calidad en su servicio, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos en forma oportuna y adecuada, en beneficio de la organización. Un trabajo de auditoría interna de alta calidad radica en la experiencia, capacidad y especialización del auditor que realiza la planificación.

Por lo tanto, la planificación es un plan, un programa de trabajo sistemáticamente organizado, en el que se define las estrategias, actividades a seguir para la realización de la auditoría interna de forma eficiente y oportuna.

La planificación, representa la etapa inicial del trabajo de auditoría interna, se encuentra presente como metodología de trabajo en cada una de las fases siguientes, sistematizando y organizando su desarrollo.

La magnitud de la planificación varía según el tamaño de la organización, esto es la complejidad y volumen de sus operaciones, la experiencia que tiene el auditor y el conocimiento de las operaciones.

Para realizar la planificación es indispensable definir el alcance de la auditoría, el que está referido a los procedimientos que son necesarios para alcanzar los objetivos programados.

El auditor interno procede a planear las tareas a desarrollar y comprobaciones necesarias, tomando en cuenta los objetivos y alcance previstos para la auditoría y considerando toda la información obtenida, los conocimientos adquiridos y la comprensión sobre la organización.

La norma para el ejercicio profesional de la auditoría interna, normas sobre el desempeño, N. 2010 de la planificación establece:

“El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización”.¹²

Por ello, la planificación es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría interna en la empresa, y permite mantener un equilibrio entre:

- ◆ La utilización de los recursos humanos y materiales que se emplearán.
- ◆ El alcance del trabajo de auditoría o actividades a realizar.
- ◆ El tiempo disponible para cada una.

La planificación de la auditoría interna se realiza para:

- ◆ Programar la obtención de evidencia necesaria para informar de los sistemas administrativos, operaciones contables, financieras y del grado de suficiencia, eficacia y la efectividad del sistema de control interno, conocimiento de las políticas, reglamentos y procedimientos establecidos en la organización.

¹²INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Altamente Springs, Florida. Pág. 8

- ◆ Programar los procedimientos de auditoría a ejecutar y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de la muestra seleccionada.
- ◆ De acuerdo al examen, delegar el número de personas para cada trabajo de auditoría interna.
- ◆ Supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos programados.
- ◆ Controlar los plazos señalados en el cronograma, para el trabajo de auditoría interna.
- ◆ Brindar un trabajo de alta calidad a la organización.
- ◆ Cumplir efectivamente con las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, las normas generales de auditoría y otras de carácter general.

El proceso de planificación de la auditoría interna incluye los siguientes aspectos importantes:

- ◆ Los objetivos y metas de la auditoría interna, en conformidad con los planes y programas de operación.
- ◆ Los aspectos básicos para el trabajo de auditoría interna que comprenderá: qué actividades serán auditadas, cómo serán auditadas, las tareas a realizar por cada uno de los ejecutantes, cuándo serán auditadas, la estimación del tiempo requerido para la realización de cada una de ellas.
- ◆ Asuntos primordiales para el trabajo de auditoría interna como: situación financiera, áreas críticas, riesgos potenciales, requerimientos de la dirección, principales cambios en operaciones, programas, sistemas y controles, oportunidades de logro de beneficios operacionales.
- ◆ El presupuesto financiero fijado para cada uno de los trabajos de auditoría interna, acompañados con criterios de medición, para evaluar su cumplimiento.

- ◆ El personal, es decir el número de auditores y los conocimientos, habilidades y disciplinas requeridos para llevar a cabo el trabajo.
- ◆ Los reportes periódicos de las actividades realizadas, que se deberán proveer a la dirección, comparando los logros alcanzados en concordancia con las metas del departamento y los gastos existentes frente a lo presupuestado, con las principales variaciones y sus respectivas razones.

El auditor interno, quien es el jefe de equipo, es el responsable de realizar la planificación del trabajo de auditoría interna, identificando los riesgos y en base a ellos establecerá los asuntos que requieren mayor atención para la realización de las auditorías internas en la empresa.

El personal del departamento de auditoría interna será responsable del cumplimiento del plan de trabajo de auditoría interna, por lo que los asistentes trabajarán en conjunto con el auditor interno y el supervisor, colaborando en la ejecución de los programas de trabajo, optimizando y aprovechando de la mejor manera posible los recursos para brindar un servicio de calidad.

La planificación de la actividad de auditoría interna incluye dos etapas que son:

1. Planificación general
2. Planificación específica.

2.4.6.1.1.1. Planificación General

La planificación general involucra la elaboración de un plan anual de actividades, el cual estará basado en los objetivos definidos por el departamento de auditoría interna y cubrirá todas las actividades, operaciones que se realizan en las áreas que componen la empresa.

Se procederá a revelar aspectos del sistema de control interno, los riesgos de auditoría y la importancia relativa de la actividad o área a auditar.

2.4.6.1.1.1.1. Plan Anual de Auditoría Interna

El plan anual de auditoría interna es un plan operativo que se elaborará anualmente en el que se establecerán las actividades a desarrollar durante la auditoría, en las diferentes áreas de la empresa con el respectivo tiempo y plazo estimado y los recursos humanos, responsables de cada examen.

“El plan anual de auditoría es un conjunto, en un sentido general, de visitas o exámenes a ponerse en práctica dentro de una organización, por un departamento de auditoría interna, en un período determinado y la definición de los recursos necesarios para el efecto”.¹³

El plan anual de auditoría interna, servirá como una herramienta fundamental para el desarrollo de la auditoría interna, por lo que su cumplimiento será responsabilidad de todo el personal del departamento.

El auditor interno es el responsable de elaborar el plan anual de auditoría interna, lo realizará en base al tipo de examen o actividad a realizar, el área, e tiempo estimado, el personal responsable y los objetivos que se pretende alcanzar.

Luego, deberá presentar el plan anual al gerente general para su revisión y aprobación, quien deberá verificar si requiere de actividades especiales que no están incluidas.

Se podrán realizar ajustes y modificaciones al plan anual, durante la realización de la auditoría de acuerdo a las necesidades que se presenten, manteniéndolo revisado y actualizado continuamente.

El plan anual de auditoría interna se realiza para:

- ◆ Tener una base, guía o herramienta para el desarrollo de la auditoría interna en la empresa.

¹³ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 295.

- ◆ Programar de manera sistemática y adecuada las actividades del departamento de auditoría interna.
- ◆ Determinar las responsabilidades de cada miembro del equipo de auditoría, y el tiempo requerido para la ejecución de cada actividad.
- ◆ Utilizar de la mejor manera los recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles en el departamento para el trabajo de auditoría.
- ◆ Proporcionar a la gerencia una orientación de las funciones y responsabilidades del departamento de auditoría interna.

Aspectos importantes:

El auditor interno para la elaboración del plan anual de auditoría considerará los siguientes aspectos importantes:

1. Conocimiento y comprensión de la empresa y de su sistema de control interno.

Para la planificación de la auditoría interna, es necesario que el personal del departamento, tenga el conocimiento y la comprensión suficiente acerca de todo el ámbito de la empresa, su misión, visión, metas, objetivos, operaciones, procesos y el sistema de control interno, con el objeto de determinar los exámenes y pruebas a realizar, las áreas que deben ser examinadas, todo lo cual permitirá una planificación sistemática y adecuada de la auditoría, contribuyendo a una óptima utilización de los recursos disponibles para el trabajo de auditoría.

Para la realización del plan anual, el auditor interno debe comprender el sistema de control interno de la empresa, a través del análisis de su estructura que consta de cinco componentes interrelacionados que son: el ambiente de control, el sistema de comunicación e información, actividades de control, evaluación de los riesgos y la supervisión, lo que le permitirá identificar los riesgos potenciales de auditoría y las áreas significativas a examinar.

Para lograr un efectivo trabajo de auditoría, es necesario recopilar la siguiente información:

- ◆ La historia, los antecedentes de la empresa.
- ◆ La normativa legal.
- ◆ Planificación estratégica: misión, visión y objetivos.
- ◆ Estructura orgánica, organigramas.
- ◆ Estructura accionarial.
- ◆ Fuentes de financiamiento.
- ◆ Infraestructura.
- ◆ Catálogos de productos y servicios de la empresa.
- ◆ Número de personal de la compañía.
- ◆ Volumen de las operaciones.
- ◆ Complejidad de las operaciones.
- ◆ Sistemas contable y de información.
- ◆ Información financiera.
- ◆ Información de clientes.
- ◆ Información de proveedores.
- ◆ Presupuestos de la empresa.
- ◆ Manual de funciones y responsabilidades del personal de la empresa.
- ◆ Políticas de la empresa.
- ◆ Reglamentos de la empresa.
- ◆ Código de ética profesional de la empresa.
- ◆ Procedimientos de operaciones contables, financieras.
- ◆ Procedimientos de operaciones administrativas.
- ◆ Procedimientos de control existentes.
- ◆ Planes, proyectos a corto mediano y largo plazo.
- ◆ Áreas críticas.
- ◆ Posibles desperdicios e irregularidades del personal.
- ◆ Cambios propuestos y no implantados.
- ◆ Necesidades de los auditores externos.

La recopilación de los datos sobre la organización la realizará el equipo de trabajo del departamento de auditoría interna.

El personal de auditoría interna debe tener el conocimiento y comprensión suficiente del sistema de control interno de la empresa a través del estudio y evaluación de sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, esto le permitirá identificar las áreas más significativas y los riesgos potenciales.

El conocimiento y comprensión del control interno se realizará mediante la aplicación de cuestionarios de control interno, narrativas o diagramas de flujo.

2. Determinación de los objetivos de la auditoría interna.

El auditor interno, de acuerdo al conocimiento de la entidad, definirá el objetivo general y los específicos conforme a los planes, programas y presupuestos fijados para cada trabajo de auditoría, además deberán ser establecidos, con el tiempo estimado para su realización de manera que se puedan comparar con los logros obtenidos.

También permitirá determinar el alcance del trabajo de auditoría, las actividades, las áreas y el tiempo adecuado, para la realización de las pruebas o exámenes especiales de auditoría.

3. Determinación de los riesgos de auditoría.

De acuerdo con la información recopilada de la empresa, se determinarán los riesgos de auditoría.

Debido a que los sistemas de control interno y control contable son diseñados y operados por seres humanos que pueden cometer errores, a la complejidad de las transacciones, es posible que el auditor interno siempre enfrente un nivel de riesgo.

Por lo que es necesario que planifique procedimientos para obtener información suficiente y competente, por medio de la cual pueda reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

Riesgo de auditoría

Es la posibilidad de que un auditor establezca un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión, en el caso de los estados financieros cuando están elaborados y presentados en forma errónea de una manera importante y el auditor opina que han sido adecuadamente preparados y presentados.

Los riesgos son establecidos por la ausencia o deficiencia de controles, los que son identificados en la evaluación del control interno.

Por lo que, el auditor interno deberá elaborar una matriz de riesgo como una herramienta de control, para identificar y controlar el riesgo financiero, operativo, estratégico en las diferentes actividades más significativas de las áreas de la empresa, los riesgos adheridos a ellas, los factores internos y externos que los ocasionan, los controles claves y lo que se espera de la auditoría, permitiendo evaluar la efectividad de una adecuada administración de dichos riesgos, proporcionando las medidas preventivas y correctivas para disminuirlos de la manera más eficaz y económica posible.

Durante la evaluación del riesgo, es importante que el auditor interno identifique los cambios que se realicen en las condiciones en que opera el sistema de control interno, es decir un cambio en la legislación laboral, un aumento de un producto o servicio, la implementación de un nuevo sistema de información, puede ocasionar efectos significativos en las operaciones, generando una toma de decisiones equivocadas que perjudicarían a la empresa.

El auditor deberá planificar y ejecutar su trabajo de tal forma que se reduzca el riesgo de auditoría a un nivel aceptable; disminuyendo la posibilidad de emitir una opinión inadecuada, valorando el nivel del riesgo de auditoría y sus componentes, como: mínimo, bajo, medio o alto, para la elaboración del plan anual de auditoría.

Los componentes del riesgo de auditoría son: el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección.

El riesgo inherente y de control están fuera de las posibilidades de control del auditor pues son propias de los sistemas y actividades de la empresa por lo que constituyen responsabilidad de la administración.

En cambio el riesgo de detección está directamente relacionado con los trabajos de auditoría, por lo que la responsabilidad recae sobre el auditor interno

1. Riesgo inherente:

El riesgo inherente es la posibilidad de que el saldo de cuenta o clase de transacción haya sufrido distorsiones o una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, produciéndose en una sola cuenta o en acumularse con distorsiones o representaciones erróneas en otros saldos o clases de transacciones, la causa que lo origina es la falta de los controles internos correspondientes.

Por lo tanto, el riesgo inherente es la susceptibilidad que por naturaleza toda partida contable tiene de estar registrada, valuada, presentada o revelada en forma errónea.

El auditor interno deberá usar su criterio profesional para evaluar el riesgo inherente, considerando aspectos referidos a los estados financieros, entre ellos los siguientes:

- ◆ Los conocimientos, la capacidad y la experiencia de los responsables de las transacciones.
- ◆ Los cambios efectuados en las condiciones de operación.
- ◆ El giro del negocio.
- ◆ La naturaleza de las transacciones.
- ◆ Los saldos de las cuentas.
- ◆ Cuentas con mayor probabilidad de afectaciones erróneas.
- ◆ Las partidas con mayor riesgo inherente son las estimaciones y las provisiones por ser montos basados en suposiciones, proyecciones, y cálculos hechos por la administración de la empresa.

- ◆ Desconfianza de los activos destinados a pérdida o malversación.
- ◆ Recomendaciones significativas de auditorías anteriores.

Si el riesgo inherente es de un nivel alto, significa que deberá incrementarse el alcance de las pruebas de auditoría, es decir que se realizará una mayor cantidad de exámenes, los que sean necesarios para disminuir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo o razonable.

2. Riesgo de control:

El riesgo de control es la posibilidad de que una representación errónea o distorsión que pudiera ocurrir en una afirmación y que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con representaciones erróneas en otros saldos o clase, como resultado de no haber sido prevenidas, detectadas o corregidas oportunamente por el control interno o por los sistemas de procesamiento de datos de la empresa.

Por lo tanto, el riesgo de control es la probabilidad de que los sistemas de control interno y control contable establecidos por la administración de la entidad, sean incapaces de detectar, prevenir o corregir errores significativos en las cifras de sus estados financieros.

Para evaluar del riesgo de control, el auditor interno deberá analizar:

- ◆ La complejidad de las operaciones.
- ◆ La existencia de puntos débiles en la empresa.
- ◆ Un apropiado diseño y operación de los controles existentes.
- ◆ Cambios efectuados para poder valorar de forma precisa los niveles de riesgo de control, que enfrentará durante el desarrollo de la auditoría.

Si el riesgo de control es mínimo significa que los controles vigentes son suficientes, se comprobará su funcionamiento adecuado, pudiendo depositar la confianza en los mismos.

3. Riesgo de detección:

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos sustantivos aplicados por el auditor no detecten una representación errónea en el sistema de control interno o en el saldo de una cuenta o transacción que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con otras representaciones erróneas.

Por lo tanto, el riesgo de detección es responsabilidad directa del auditor y representa la posibilidad de que no detecte distorsiones o errores durante el desarrollo de la auditoría en la empresa, lo que le provocará emitir un informe incorrecto.

El riesgo de detección, desde el punto de vista técnico, se deriva de dos factores que son los siguientes:

- ◆ **Riesgo de muestreo:** es el riesgo de que transacciones o saldos que contienen errores de importancia relativa no sean seleccionados como parte de las muestras, utilizadas para el desarrollo de los procedimientos de auditoría.
- ◆ **Riesgos no asociados con el muestreo:** es el riesgo de que un auditor no sea capaz de detectar errores de importancia relativa, producto de su falta de pericia, conocimiento, experiencia, diligencia y cuidado profesional en el establecimiento y aplicación de los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección es totalmente controlable por el auditor y se relaciona de forma directa con los procedimientos de auditoría a aplicar.

El auditor deberá considerar los niveles evaluados del riesgo inherente y de control para planificar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a ejecutar con el fin de reducir el riesgo de detección a un nivel aceptablemente bajo o razonable, disminuyendo la posibilidad de emitir una opinión inadecuada.

4. Procedimientos de auditoría, naturaleza, alcance y oportunidad.

Los procedimientos de auditoría interna constituyen el conjunto de técnicas de investigación, los pasos, procesos a seguir, aplicables en todas las áreas de trabajo de la empresa, sujetas a examen y evaluación, los mismos que le servirán al auditor interno como fundamentos para justificar sus sugerencias y recomendaciones.

Naturaleza:

La naturaleza de los procedimientos de auditoría se refiere al tipo de pruebas a desarrollar, ya que debido a la existencia de los diferentes sistemas de organización, de control y a la infinidad de actividades que hay que examinar, es imposible establecer sistemas rígidos de pruebas. Por lo tanto, el auditor interno conforme a su criterio profesional y de acuerdo a la valoración que realice del riesgo inherente y de control, decidirá que técnica o procedimiento de auditoría, va aplicar para cada caso, estos pueden ser: procedimientos de control o cumplimiento, procedimientos analíticos o procedimientos sustantivos.

Alcance:

El alcance o extensión de los procedimientos de auditoría, se refieren a la profundidad y el énfasis de los procedimientos a aplicar, para alcanzar los objetivos de la auditoría, el alcance o extensión se determina mediante el juicio del auditor, en base al conocimiento y comprensión general de la empresa, luego de considerar la importancia y relevancia de actividades y los riesgos detectados.

Por la complejidad y volumen de las operaciones que se realizan en la empresa, es necesario que el auditor recurra a pruebas selectivas que consisten en tomar una muestra representativa de las operaciones o actividades a examinar, con el fin de emitir un criterio general, ya que no es posible verificar el detalle de todas las partidas individuales que forman una partida global. Este proceso se denomina alcance o extensión de los procedimientos de auditoría y su determinación constituye uno de los elementos más importantes en la planeación de la auditoría.

“La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría”.¹⁴

Oportunidad:

La oportunidad es el período o fecha, en que los procedimientos de auditoría van a ser aplicados.

5. Administración del trabajo.

Comprende el trabajo en conjunto de todo el equipo de auditoría, mediante el establecimiento de un cronograma de actividades en el que se distribuirán las funciones y responsabilidades, es decir los procedimientos para ejecutar pruebas, exámenes asignados a cada miembro del departamento, determinando el tiempo estimado para cada actividad.

Se tomará en cuenta aspectos como:

- ◆ Personal al que se asignará los trabajos de acuerdo a la experiencia, capacidades y conocimientos de cada miembro del equipo de auditoría.
- ◆ Tiempo establecido para cada actividad, con el detalle de horas necesarias para la ejecución de los exámenes y pruebas de auditoría.
- ◆ Recursos materiales y suministros suficientes para la realización de los exámenes.
- ◆ Recursos financieros como: los sueldos al personal de auditoría, los viáticos, movilización y contratación de servicios especiales si se trata de un experto contratado ocasionalmente.

CONTENIDO DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA

¹⁴ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Normas y Procedimientos de Auditoría, 16ava. Edición Tomo I, 1996, Boletín. 5010-4.

El plan anual de auditoría interna debe estar compuesto por:

1. Introducción

Establecimiento de los objetivos que persigue el departamento de auditoría interna.

2. Objetivos

Establecimiento de los objetivos que persigue el plan anual de auditoría.

3. Enfoque general

Se establecerán los antecedentes de la empresa, áreas o actividades a ser examinadas, entre ellos: marco jurídico, estructura orgánica, niveles jerárquicos, normas, políticas, procedimientos, sistemas de control, entre otros.

4. Evaluación de la estructura de control interno

Se determinará la idoneidad y efectividad del sistema de control interno de la empresa a través de la evaluación de sus cinco componentes que son: el ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, el sistema de comunicación e información y la supervisión.

Esta evaluación de la estructura de control interno le permitirá al auditor identificar los riesgos potenciales de auditoría y determinar las áreas más significativas a examinar.

5. Niveles del riesgo de auditoría

Los niveles del riesgo de auditoría y sus componentes serán valorados como: mínimo, bajo, medio o alto, para la elaboración del plan anual de auditoría. El auditor deberá realizar su trabajo para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable, adecuado; disminuyendo la posibilidad de emitir una opinión incorrecta.

Se elaborará una matriz que ayude a identificar y controlar los niveles de los riesgos que pueden ser de tipo financiero, operativo o estratégico que afectan a la organización.

6. Determinación de las principales áreas críticas

La evaluación del control interno y la medición de los niveles del riesgo ayudarán a la determinación de las áreas críticas de la empresa.

7. Recursos necesarios

Establecimiento de los recursos humanos, del personal disponible para cada trabajo de auditoría.

Establecimiento de los recursos materiales como equipos y suministros necesarios para la ejecución de los procedimientos de auditoría.

Establecimiento del presupuesto, es decir de los recursos financieros como sueldos, viáticos y movilización del personal de auditoría interna.

8. Cronograma de trabajo

Contendrá el detalle de todas las auditorías o exámenes especiales que van a ejecutarse durante el trabajo de auditoría interna. Para lo cual se considerará la siguiente información:

- ◆ Lugar donde se va a desarrollar el trabajo de auditoría o examen especial, es decir el área o departamento.
- ◆ Tipo de auditoría o examen a ejecutar.
- ◆ Justificación de la realización de cada examen o trabajo.
- ◆ El alcance de auditoría de acuerdo a la actividad a realizar.
- ◆ Prioridades de los trabajos de auditoría de acuerdo a su magnitud, importancia, naturaleza y complejidad.
- ◆ Personal responsable de cada actividad de auditoría.

- ◆ Tiempo estimado, meses, semanas para un examen determinado.
- ◆ Fecha de inicio y de finalización de las actividades.
- ◆ Coordinación con otras áreas relacionadas de la empresa.
- ◆ Observaciones, aclaraciones generales a la aplicación del plan.

2.4.6.1.1.2. 0Planificación Específica

Luego de haberse realizado el plan anual de auditoría interna, se procederá a realizar la planificación específica, en donde el auditor interno es el responsable de elaborar un plan individual o específico para cada auditoría o examen especial que lleve a cabo.

En esta etapa se seleccionarán los procedimientos de auditoría de de acuerdo a las condiciones específicas de cada área a examinar, se estimarán los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido para la ejecución de los mismos.

Procedimientos:

Se describirán los temas y cada una de las tareas a ejecutar, es decir los procedimientos de control y sustantivos de auditoría que serán necesarios aplicar en cada una de las áreas o actividades que se haya establecido en la planificación general.

Recursos:

Se asignará el responsable de cada actividad, examen o área seleccionada, es decir el recurso humano con capacitación profesional para que su especialización y oportunidad, contribuya con las necesidades y objetivos de la empresa.

Tiempo:

Se establecerá las fechas, realizando una estimación de las horas previstas para la realización de la auditoría, actividad, tarea o examen especial a realizarse. Para el desarrollo del plan específico, se considerará los siguientes aspectos:

- ◆ Conocimiento y comprensión del área o actividad a ser auditada, como base para planificar acertadamente su examen.
- ◆ Evaluación inicial de los controles establecidos en el área o actividad a examinar, permitiéndole al auditor interno determinar el alcance de la auditoría, la existencia o falta de medidas de control pudiendo identificar:
 - Las áreas críticas, poniendo atención a las operaciones que requieran mayor tiempo y esfuerzo.
 - Los riesgos significativos de la actividad o área y los medios para minimizar su impacto a un nivel razonable.
 - La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad o área examinada.
 - Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de las actividades.
- ◆ Determinación de los objetivos del trabajo de auditoría a realizarse, los procedimientos que se seleccionen y apliquen estarán orientados al logro de los mismos.

Por lo tanto, el plan de trabajo específico de auditoría interna deberá contener:

- ◆ Nombre del responsable de cada examen.
- ◆ Temas y tareas a ejecutar.
- ◆ Fecha de inicio y terminación de cada tarea.

2.4.6.1.1.3. Programas de Auditoría

Tomando como base el plan anual de auditoría, el auditor interno procederá a elaborar los programas de auditoría, este documento contendrá las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada de de la ejecución.

“El programa de auditoría es la representación por escrito del resultado de la planificación del trabajo, donde constan ordenadamente los pasos a seguir, con lo cual se podrá desarrollar el trabajo con eficiencia, eficacia y economía”.¹⁵

Por lo tanto, el programa de auditoría es una herramienta para la ejecución del trabajo del auditor en donde se presentan los procedimientos a aplicar.

Los programas de auditoría se fundamentan en tres factores esenciales que son:

1. **Valoración del riesgo:** deben evaluar la posibilidad de que exista el riesgo inherente al trabajo y el de cometer un error humano.
2. **Materialidad:** deben elaborar procedimientos para cada área a examinar, poniendo mayor atención a los asuntos de mayor significación.
3. **Control:** deben aplicar las herramientas y técnicas necesarias para evitar cualquier tipo de desviación o falla.

Los programas de trabajo son elaborados con el propósito de organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría, para:

- ◆ Proporcionar al equipo de trabajo un detalle de las actividades a realizar.
- ◆ Facilitar la ejecución de las tareas de una forma ordenada y adecuada.
- ◆ Servir de guía para no incurrir en omisiones o repeticiones de procedimientos.
- ◆ Ayudar como un instructivo al personal sin experiencia.
- ◆ Ahorrar tiempo.
- ◆ Utilizar de la mejor manera posible los recursos.

¹⁵ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 346.

- ◆ Lograr una mejor supervisión en el trabajo.
- ◆ Asegurar que todos los aspectos significativos, de importancia relativa del control interno de la empresa hayan sido cubiertos determinando su funcionamiento adecuado de acuerdo a lo establecido.
- ◆ Entregar un trabajo de auditoría interna de alta calidad, en términos de eficiencia, eficacia y economía.

El auditor interno será el responsable de elaborar los programas de auditoría, el supervisor deberá vigilar el cumplimiento y avance de los programas establecidos y los asistentes serán los encargados de ejecutar los programas de auditoría, para lo cual deberán elaborar los respectivos papeles de trabajo.

Para la elaboración de los programas de auditoría, el auditor interno de acuerdo a su juicio profesional y con base en la evaluación del control interno tomará en cuenta los asuntos o actividades que requieran mayor atención para lo que aumentará las pruebas sustantivas a ejecutarse en la auditoría, a fin de cubrir errores significativos que puedan ocurrir.

Durante la preparación de los programas de trabajo, el auditor interno solicitará sugerencias a la dirección y a los demás niveles de la organización, el personal de auditoría también podrá requerir y presentar propuestas de auditorías a efectuar, con el propósito de garantizar un efectivo trabajo atendiendo los requerimientos de toda la empresa.

La intervención de todos los involucrados estimula el proceso de programación y apertura de la función del departamento de auditoría interna como un servicio a la organización.

Es por ello, que cada programa de auditoría diseñado debe ser flexible, ya que en el momento de su aplicación pueden resultar ineficientes o innecesarios y requerirá de cambios, ajustes o modificaciones, para que cumplan efectivamente con los objetivos y metas establecidas.

Contenido de los programas de auditoría

1. Encabezado

- ◆ Nombre de la empresa auditada.
- ◆ Identificación del programa.
- ◆ Tipo de auditoría.
- ◆ Período a examinar

2. Cuerpo o contenido

- ◆ Objetivos específicos del programa.
- ◆ Procedimientos de auditoría que se aplicarán en cada actividad o área a examinar, que serán definidos en función a los objetivos establecidos.
- ◆ Referencia del papel de trabajo.
- ◆ Responsable asignado, iniciales o rúbrica de la persona que lo elaboró.
- ◆ Períodos en los que se aplicarán los papeles de trabajo, fecha de inicio y terminación.
- ◆ Firmas de elaboración, revisión y aprobación.

2.4.6.1.1.4. Memorándum de Planificación

Una vez hecha la revisión analítica de la información recopilada de las áreas a evaluar, el auditor interno elaborará el memorándum de planificación o plan de auditoría.

El memorándum de planificación es un papel de trabajo, un escrito en el que se documenta la planificación, contiene un resumen de los principales resultados obtenidos durante la fase de planificación con las estrategias tentativas de auditoría y los principales objetivos.

Se elaborará con el fin de comunicar de forma ágil y oportuna, las decisiones e información significativa de la planificación de la auditoría interna al equipo de trabajo.

Estructura y contenido del memorándum de planificación:

1. Información básica

- ◆ Antecedentes y operación de la empresa.
- ◆ Naturaleza de las operaciones.
- ◆ Objetivos de la empresa.
- ◆ Estructura orgánica.
- ◆ Políticas administrativas.
- ◆ Políticas financieras.
- ◆ Leyes, reglamentos y normas aplicables.
- ◆ Sistema de información financiera contable.
- ◆ Personal clave de la entidad.
- ◆ Evaluación de la estructura de control interno.
- ◆ Matriz de evaluación de riesgos de auditoría.

2. Estrategia de la auditoría

- ◆ Objetivo general de la auditoría interna.
- ◆ Objetivos específicos de la auditoría interna.
- ◆ Alcance de la auditoría.
- ◆ Evaluación del riesgo de auditoría.
- ◆ Determinación de las áreas críticas.
- ◆ Consideraciones sobre significatividad.

3. Administración del trabajo

- ◆ Recursos necesarios: materiales, financieros y humanos.
- ◆ Fechas de inicio y terminación de cada auditoría.
- ◆ Cronograma de actividades, que deberá cumplir el personal del departamento de auditoría interna para el logro de los objetivos programados.
- ◆ Métodos a seguir y cuestionarios a utilizar.
- ◆ Programas de auditoría a aplicar para cada actividad.

- ◆ Muestras tentativas a ser examinadas.
- ◆ Conformación del equipo de trabajo de auditoría, distribución de funciones para la ejecución de cada actividad.

2.4.6.1.1.5. Procedimientos Generales de Planificación

La planificación debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginativa, por lo que deberá ser realizada por el auditor interno jefe del departamento de auditoría interna.

Para el proceso de planificación se establecen los siguientes procedimientos generales, su aplicación será responsabilidad del equipo de trabajo de auditoría interna de la empresa.

Cada miembro de auditoría deberá ejecutar el correspondiente procedimiento de manera efectiva, garantizando el logro de los objetivos propuestos en esta fase.

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1.	Emitir la orden de trabajo correspondiente.	Auditor Interno
2.	Comunicar sobre la auditoría a realizar a los responsables de las áreas que serán auditadas.	Auditor Interno
3.	Instruirá los auditores sobre los procedimientos a seguir para obtener conocimientos y entendimiento de las áreas.	Auditor Interno
4.	Recopilar información relevante de la empresa, correspondiente al área o actividad a examinar como: <ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, metas, objetivos. • Normativa legal. • Organigramas y procesos. • Las funciones, políticas, procedimientos. • Informes de labores. 	Asistentes

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
5.	Controlar el trabajo, las tareas encomendadas a los asistentes para la obtención de información.	Supervisor
6.	Vigilar el cumplimiento de los procedimientos de obtención de información para la planificación.	Supervisor
7.	Comunicar e informar al auditor interno sobre la información obtenida.	Supervisor
8.	Diseñar la planificación de la auditoría y la forma de administrar el trabajo.	Auditor Interno
9.	Elaborar el memorándum de planificación, con la colaboración del personal del departamento.	Auditor Interno

2.4.6.1.1.6. Diseño de los principales formularios

Los documentos que deben existir en el departamento de auditoría interna como resultado de la fase de planificación son los siguientes:

◆ Orden de trabajo.

◆ Comunicación de inicio de examen.

◆ Orden de trabajo



FABRILFAME S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
ORDEN DE TRABAJO

Oficio No. xxxx AI-2012

Quito, xx xxxx de 2012

Licenciado (a), Señor (a)

Presente

Por medio del presente comunico a usted que a partir de esta fecha, ha sido asignado para realizar el examen de auditoría en _____, conforme a las siguientes indicaciones:

Actividad a realizar: _____

Tiempo estimado: _____

Personal asignado: _____

Supervisión: _____

En espera de lo aquí solicitado a la brevedad posible, suscribo con un cordial saludo.

Muy atentamente,

Auditor Interno

Recibí notificación

Firma: _____

Fecha: _____



FABRILFAME S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

Oficio No. xxxx AI-2012

Quito, xx xxxx de 2012

Señor (a)

Presente

Por medio del presente comunico a usted que se efectuará el examen de auditoría en el departamento a su cargo, según orden de trabajo No_____, por el período_____

Por lo que agradeceré facilitarnos la información que se requiera o aportar con sus opiniones y documentación que permita desarrollar adecuadamente el trabajo programado por nuestro departamento.

Agradecemos la atención brindada a la presente, suscribimos con un cordial saludo.

Muy atentamente,

Auditor Interno

Recibí notificación

Firma: _____

Fecha: _____

2.4.6.1.2. Ejecución

La fase de ejecución comprende la realización de pruebas, exámenes, análisis para la obtención de información, evidencias suficientes, competentes y pertinentes, las que servirán para formular las distintas observaciones con las respectivas conclusiones, sugerencias y recomendaciones sobre las áreas o actividades revisadas.

La fase de ejecución de auditoría se realiza siguiendo el plan de actividades de auditoría y bajo la metodología del programa de trabajo de auditoría.

Como se anticipó en la fase de planificación, los programas de trabajos se establecerán como una guía para el desarrollo y control de las diferentes tareas, acciones, exámenes de auditoría, a fin de obtener evidencia necesaria y competente que respalde las sugerencias y recomendaciones del auditor en cuanto al trabajo realizado, cumpliendo con los objetivos determinados en el plan de auditoría.

Durante el proceso de ejecución de la auditoría, el auditor da la oportunidad a los funcionarios de la empresa de realizar aclaraciones, opiniones, comentarios, explicaciones escritas acerca de las observaciones identificadas antes de la presentación del informe.

En base a los programas de trabajo de auditoría, se aplicarán procedimientos y técnicas de auditoría, se realizarán pruebas y evaluaciones de controles, identificación de hallazgos, dando como resultado el desarrollo de observaciones con las respectivas sugerencias y recomendaciones.

2.4.6.1.2.1. Procedimientos y Técnicas de Auditoría

El personal del departamento de auditoría interna, durante la fase de ejecución obtendrá evidencia necesaria, información suficiente, competente y realizará exámenes de validez a las mismas mediante la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría.

Los procedimientos y técnicas de auditoría deberán ser los más apropiados para las distintas pruebas a realizar, considerando esencialmente el objetivo, el alcance y los riesgos involucrados.

Para seleccionar los procedimientos y técnicas a utilizar es necesario evaluar los siguientes factores:

- ◆ Objetivos y alcance de la auditoría.
- ◆ Importancia de la actividad, área o sector, que se examinará.
- ◆ Magnitud y complejidad del hecho a revisar.
- ◆ Conocimiento general del funcionamiento de los sistemas, procesos y de los controles existentes.
- ◆ Las áreas críticas y su importancia relativa.
- ◆ El grado de fiabilidad y seguridad de la información disponible.
- ◆ La oportunidad de su aplicación.
- ◆ Limitaciones inherentes.
- ◆ Enfoque esperado de la auditoría interna.

Procedimientos:

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas, métodos o actividades de investigación aplicados para obtener información suficiente que será usada para la elaboración del informe de auditoría.

Los procedimientos de auditoría deberán ser elaborados en base al juicio del auditor de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

El auditor obtendrá evidencia suficiente y competente a través de la aplicación de pruebas de auditoría que pueden ser sustantivas y de cumplimiento:

- ◆ Por medio de las pruebas sustantivas el auditor interno obtendrá evidencia significativa, relevante sobre los saldos de las cuentas y de otras transacciones, proporcionando satisfacción con respecto de las afirmaciones del sistema de información.
- ◆ Mediante las pruebas de cumplimiento el auditor interno verificará el desempeño efectivo del sistema de control interno y demás controles en las diferentes operaciones, proporcionando seguridad en su labor, generando confianza en la organización.

Técnicas de Auditoría:

“Son los procedimientos especiales, los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para obtener evidencias, información suficiente y competente, para comprobar su razonabilidad, servir de respaldo de los resultados del trabajo de auditoría ejecutado y para emitir su opinión profesional.”¹⁶

Las técnicas de auditoría se establecerán con anterioridad en la planificación de la auditoría, se sujetan y relacionan con los procedimientos de auditoría pues son parte de estos, constituyen la base para el desarrollo y aplicación de las actividades de auditoría. Las técnicas de auditoría son las siguientes:

Técnicas de Verificación Ocular

Observación

Es una técnica realizada para obtener información mediante la verificación ocular de ciertos hechos o circunstancias, procesos y operaciones desarrolladas por el personal de la empresa, por ejemplo se verifica como los empleados llevan a

¹⁶ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Normas y Procedimientos de Auditoría, 16ava. Edición Tomo I, 1996, Boletín. 5010-4.

cabo sus actividades, la existencia de los recursos, de los activos, de los productos, se observa cómo se desarrolla el proceso de producción, el de ventas, la toma física de inventarios, comprobando que se sigan los pasos establecidos.

Comparación

La comparación consiste en el hecho de observar la similitud o diferencia que existe entre dos o más elementos, el auditor interno frecuentemente compara la información, analizando cual es de mayor importancia relativa, por ejemplo compara los gastos reales frente a los presupuestos establecidos y determina las variaciones más importantes, también compara las operaciones realizadas en la empresa con los lineamientos normativos, técnicos y administrativos existentes para las mismas.

Rastreo

Es la técnica aplicada en la auditoría interna para dar seguimiento, revisar y controlar una operación, de un proceso a otro, desde que se inicia hasta que se registra, por ejemplo se puede seguir una transacción durante todo el proceso contable para determinar su correcto registro. Esta técnica puede clasificarse en:

- ◆ Rastreo progresivo: cuando parte de una autorización para realizar una operación hasta su culminación.
- ◆ Rastreo regresivo: cuando parte del resultado de la operación para luego llegar a la autorización inicial.

Revisión Selectiva

Consiste en la revisión ocular y rápida de una o varias partidas que conforman un universo homogéneo en las distintas operaciones, con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales, que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza, o que debido a otras condiciones no se pueda realizar una revisión más profunda, por ejemplo en la

cuenta bancos se puede encontrar débitos y créditos adicionales por conceptos distintos al registro de depósitos y cheques, para lo que el auditor deberá verificar su naturaleza mediante la aplicación de otras técnicas.

Técnicas de Verificación Oral

Indagación

La indagación es el acto de obtener información verbal sobre las actividades auditadas, mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la actividad o área sujeta a examen o con otras personas relacionadas de manera directa o indirectamente con las mismas, la indagación es de especial utilidad en la auditoría de gestión cuando se examinan áreas específicas no documentadas.

Entrevistas

Las entrevistas son un canal de comunicación entre el auditor y la organización se utilizan para recabar información, datos en forma verbal, a través de preguntas que se realizan al personal de la empresa, pueden ser gerentes o empleados, sobre las actividades desarrolladas en las áreas a revisar.

Para lograr los mejores resultados, las entrevistas deberán ser elaboradas de manera adecuada identificando claramente quiénes van a ser entrevistados, que preguntas se formularán, informar acerca del propósito y puntos a ser abordados, los asuntos significativos deben ser documentados y confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada.

Encuestas

Las encuestas se utilizan para obtener información de una muestra de individuos, se realizan mediante la aplicación de cuestionarios prediseñados a las personas involucradas, respecto a las operaciones, áreas o actividades examinadas, con el fin de conocer opiniones, características o hechos específicos, el auditor deberá

seleccionar las preguntas más convenientes, su ventaja es que ahorra tiempo y su desventaja es que es inflexible, ya que provee información limitada.

Investigación

La investigación es la recopilación de información, datos y comentarios para obtener conocimiento sobre algunos saldos u operaciones a través de conversaciones o averiguaciones realizadas a los funcionarios y empleados de la empresa, por ejemplo el auditor conseguirá información sobre los saldos deudores mediante averiguaciones al jefe de cobranzas.

Técnicas de Verificación Escrita

Análisis

Consiste en la clasificación, separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los distintos elementos que conforman una operación, transacción o proceso, para determinar su naturaleza y conformidad con aspectos normativos y técnicos establecidos.

La técnica de análisis generalmente se realiza a las cuentas y saldos de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados, porejemplo se puede realizar un análisis de saldos a la cuenta de clientes, su relación con los abonos por pagos, devoluciones, que son compensaciones de los cargos por ventas.

Confirmación

La confirmación consiste en el envío de una carta solicitando la ratificación, la confirmación de datos a una persona independiente, ajena a la empresa, que permita tener la certeza, comprobar la autenticidad de un saldo, hecho u operación en la que participó y por lo tanto se encuentra en condiciones de informar de una manera válida sobre esta operación, por ejemplo la confirmación de saldos bancarios, la confirmación de saldos de clientes.

Esta técnica puede ser aplicada de diferentes formas:

- ◆ Confirmación positiva.- se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están, se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.
- ◆ Confirmación negativa.- se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes, generalmente se utiliza para confirmar el activo.
- ◆ Confirmación indirecta o en blanco.- no se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría, generalmente se utiliza para confirmar un pasivo o a instituciones de crédito.

Conciliación

La conciliación es la técnica de auditoría que consiste en la comparación de dos elementos, datos relacionados pero independientes, permite examinar la información producida en diferentes fuentes, departamentos o instituciones con relación a un mismo asunto o actividad, para verificar su concordancia entre sí, determinar su validez y veracidad de los registros e informes sujetos a examen.

Por ejemplo la conciliación de la cuenta bancos, la conciliación de los libros auxiliares con el mayor de cuentas por cobrar, con las respuestas de confirmaciones realizadas.

Tabulación

La tabulación permite agrupar la información en base a los resultados obtenidos de los diferentes departamentos, áreas o actividades examinadas, facilitando la elaboración de conclusiones y recomendaciones en el informe del trabajo de auditoría.

Técnicas de Verificación Documental

Cálculo

Permite verificar la exactitud matemática de las cuentas, partidas u operaciones, el auditor por medio del cálculo puede cerciorarse de la corrección matemática, mediante la aplicación de un procedimiento diferente al aplicado originalmente, con esta técnica solamente se prueba la exactitud de un cálculo. Por lo que es necesario que también aplique otras pruebas para establecer su validez.

Comprobación

Permite al auditor verificar la existencia, veracidad, legalidad y autenticidad de las operaciones efectuadas en la empresa, a través del estudio y verificación de la documentación que justifica sus operaciones.

Certificación

Documento en el que se asegura la verdad de un hecho, generalmente legalizado con la firma de una autoridad.

Técnicas de Verificación Física

Inspección

La inspección es un examen físico y ocular de activos, recursos, documentos que se realiza con el fin de establecer su existencia y autenticidad y es de gran utilidad para la constatación del efectivo y bienes materiales.

Esta técnica se complementa con la utilización de otros métodos como: la indagación, observación, rastreo, comprobación y comparación.

Otras Prácticas de Auditoría

Son otros métodos o prácticas de auditoría que complementan a los procedimientos y técnicas ya establecidos.

Pruebas selectivas a criterio o juicio del auditor

Debido al volumen y complejidad de las diferentes actividades que se realizan en una empresa, es necesario realizar pruebas selectivas, las que tienen por objeto simplificar las labores de medición, verificación o examen y consisten en seleccionar una muestra representativa del universo de operaciones bajo análisis, en base al juicio del auditor con el fin de emitir un criterio general.

Pruebas selectivas por muestreo estadístico

El muestreo es el proceso mediante el cual se pueden obtener conclusiones acerca de un conjunto de elementos, denominado universo o población, en base al estudio de una fracción de dichos elementos denominada muestra.

La técnica de la selección para muestreo en auditoría está basada en la selección al azar o aleatoria, que es la que asegura que todas las partidas dentro del universo tienen la misma posibilidad de ser seleccionadas.

El muestreo estadístico permite determinar el grado de incertidumbre, el riesgo que resulta de examinar solo una parte del universo.

De acuerdo al criterio profesional del auditor y a su experiencia se determinará la combinación de prácticas, procedimientos y técnicas según los riesgos, con el propósito de obtener la evidencia necesaria y la certeza suficiente para justificar sus conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

2.4.6.1.2.2. Pruebas y Obtención de Evidencias

Se obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, que fundamentará las conclusiones y recomendaciones formuladas por el auditor interno para el informe de auditoría.

La evidencia es un elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado de las pruebas que ejecuta, para validar la información de la empresa.

Por lo tanto, la evidencia representa la comprobación de los hallazgos durante el desarrollo de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante, significativo para fundamentar los juicios y conclusiones del auditor.

La evidencia de auditoría puede obtenerse de diferentes fuentes como:

- ◆ Los sistemas de información de la empresa.
- ◆ La documentación de respaldo de transacciones u operaciones.
- ◆ El personal, empleados y funcionarios de toda la empresa.
- ◆ Deudores, proveedores y terceros relacionados con la entidad.

Según el tipo de información que proporciona la evidencia puede ser de control o sustantiva.

Evidencia de control.- proporciona seguridad acerca de la efectividad de los controles existentes, sirve a la evaluación del sistema de control interno de la empresa.

Evidencia sustantiva.-proporciona satisfacción acerca de las afirmaciones del sistema de información, sirve tanto a la evaluación del sistema de control interno como en la gestión de la empresa.

Características de la evidencia

Luego de aplicados los procedimientos de auditoría, el auditor interno deberá evaluar si la evidencia obtenida satisface las perspectivas establecidas durante el proceso de planificación.

Por lo que, la evidencia debe reunir las siguientes características:

- ◆ Suficiente
- ◆ Competente
- ◆ Relevante
- ◆ Pertinente

Evidencia Suficiente

La suficiencia se refiere a la cantidad de evidencia que debe reunir el auditor, la evidencia es suficiente, si sustenta las pruebas del auditor y si los resultados de estas proporcionan una seguridad razonable para proyectar esos resultados con un riesgo de auditoría mínimo, disminuido a un nivel aceptablemente bajo, en relación al conjunto de operaciones.

La evidencia deberá ser clara y comprensible sin explicaciones verbales innecesarias.

Evidencia Competente

La evidencia para ser competente, debe ser relevante, válida, consistente, convincente, y confiable, para lo cual el auditor interno debe considerar los siguientes aspectos:

- ◆ La independencia de la persona que provee la evidencia.
- ◆ La preparación de las personas que proveen la información.
- ◆ El grado de objetividad de la información.
- ◆ La eficacia y eficiencia del sistema de control interno.
- ◆ El grado de conocimiento que tiene el auditor.

Evidencia Relevante

La evidencia para ser relevante debe relacionarse con el objetivo de la auditoría que se está realizando, ayudar al auditor en la determinación de las conclusiones, juicios acerca de dicho objetivo, para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y clara.

Evidencia Pertinente

La evidencia es pertinente, cuando existe congruencia, relación entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

Tipos de evidencia

La evidencia puede clasificarse de la siguiente manera:

Evidencia Física

Se obtiene a través de una inspección u observación directa de las actividades, documentos, registros, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales de hechos relativos al objeto del examen. Se documenta en papeles de trabajo que resumen los asuntos revisados y que muestran la naturaleza y alcance de la verificación practicada.

La evidencia física es decisiva para lograr los objetivos de la auditoría interna, debe ser confirmada de manera adecuada y oportuna por los auditores internos.

Evidencia Documental

La evidencia documental es aquella que se obtiene por medio del análisis de documentos y esta presentada en fuente interna: registros contables, contratos, actas, minutas, correspondencias enviadas, planes, presupuestos, informes internos, descripciones de políticas, funciones y procedimientos, de fuente externa: cartas, facturas de proveedores, contratos, auditorías externas y confirmaciones de terceros y toda clase de documento que contenga información de las operaciones realizadas.

La confiabilidad de la evidencia documental tiene que valorarse en relación con los objetivos de la auditoría interna.

Evidencia Testimonial

Es la información obtenida de otras personas en forma de cartas o declaraciones recibidas en respuesta de indagaciones, investigaciones o entrevistas, estas declaraciones deberán estar firmadas por los funcionarios o empleados entrevistados. Las declaraciones, explicaciones, justificaciones de funcionarios de

la entidad son fuentes valiosas de información proporcionan elementos de juicio que no serían fáciles de obtener a través de una prueba de auditoría. La evidencia testimonial proporciona importantes indicios que no siempre cabe obtener a través de otras formas de trabajo en las auditorías internas.

Evidencia Analítica

La evidencia analítica se obtiene del análisis y verificación de información, datos y cifras, puede realizarse sobre cálculos, comparaciones con normas y leyes establecidas, razonamientos de la información dividida en sus componentes.

Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una conclusión respecto a la razonabilidad de una partida, identificando errores o movimientos anormales.

2.4.6.1.2.3. Hallazgos y sus Atributos

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado que se obtiene de comparar un criterio con la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación de la empresa.

El resultado se refiere a presuntas diferencias, deficiencias o irregularidades identificadas como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Por lo tanto, el hallazgo de auditoría es toda información que de acuerdo al juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias significativas que ocurren en la gestión de la empresa, los mismos que deben ser comunicados en el informe.

Los elementos que comprenden los hallazgos de auditoría son la condición, el criterio, la causa y el efecto.

Los hallazgos de auditoría son originados por la comparación de la condición y criterio, es decir lo que es y lo que debe ser, al existir una diferencia entre los dos se denota un problema, si no existe diferencia es un hallazgo positivo.

Luego, el hallazgo de auditoría tiene que ser evaluado en términos de: causa, estableciendo el asunto que originó el problema o situación, y efecto es decir las consecuencias que tendrá las que pueden ser positivas o negativas.

- ◆ Será de vital importancia valorar los efectos negativos que pueden ser pérdidas de dinero, de activos, de imagen corporativa, de calidad, de incumplimiento de lo establecido en planes y programas de metas y objetivos.
- ◆ Esto le permitirá convencer a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción oportuna o correctiva para alcanzar las metas programadas.
- ◆ Así como también, el auditor deberá identificar los aspectos positivos o fortalezas institucionales para reforzarlas.

Mediante los hallazgos de auditoría se presentarán los resultados de la auditoría interna, en forma ordenada, analítica, completa y positiva para promover las mejoras que sean necesarias en las actividades del área examinada.

Requisitos del hallazgo

El hallazgo de auditoría debe reunir los siguientes requisitos:

- ◆ Debe ser significativo, que tiene importancia, valor o relevancia de modo que amerite su detección y comunicación.
- ◆ Basado en hechos y evidencias precisas, presentadas en papeles de trabajo.
- ◆ Debe ser objetivo, es decir imparcial al obtenerse sobre hechos o transacciones realmente desarrolladas.
- ◆ Convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Estructura de los hallazgos de auditoría

Para informar claramente los resultados obtenidos, la estructura de los hallazgos de auditoría es la siguiente:

Título

El título deberá expresar en forma breve y concreta una idea general que puede ser positiva o negativa del hallazgo encontrado.

Condición

La condición comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar de manera objetiva un área, actividad o transacción; su propósito es describir el comportamiento de la empresa en cuanto al logro de las metas expresadas como criterios.

Puede presentarse de las siguientes formas:

- ◆ Los criterios no vienen lográndose de manera satisfactoria.
- ◆ Los criterios se están logrando parcialmente.
- ◆ Los criterios no se logran.

Las pruebas de auditoría deben ser suficientes, para evidenciar que los esfuerzos realizados han corregido los errores y eliminado las deficiencias en forma apropiada.

Criterio

Comprende la norma, ley, reglamento, instructivo con la cual el auditor mide la condición, es también la meta o medida que permite evaluar la condición actual.

El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las actividades a examinar.

Causa

La causa es el motivo del incumplimiento del criterio o norma, es el producto de fallas de la administración por lo que se puede evidenciar con la respuesta de la administración.

Representa el asunto, la razón básica por la cual ocurrió la condición es decir el problema o situación. Las causas pueden ser:

- ◆ Normas internas inadecuadas, obsoletas o inexistentes.
- ◆ Falta de conocimiento y comprensión de las normas.
- ◆ Carencia de recursos humanos, materiales o financieros.
- ◆ Insuficiencia de capacitación al personal clave.
- ◆ Inadecuada distribución de funciones.
- ◆ Descuido o negligencia en el desarrollo de tareas.
- ◆ Insuficiente supervisión.
- ◆ Indicios de irregularidades.

Efecto

El efecto constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, es la consecuencia positiva o negativa generada por la condición o situación encontrada.

Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta.

Pueden ser las siguientes:

- ◆ Uso antieconómico de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ◆ Pérdidas de ingresos potenciales.
- ◆ Gastos indebidos.
- ◆ Incumplimiento de la normativa de la empresa.
- ◆ Controles deficientes de operaciones o recursos.
- ◆ Información financiera inexacta, incorrecta.

- ◆ Información financiera insuficiente.

Recomendación

La recomendación es la solución, consejo que el auditor presenta a la condición o situación encontrada, atacando la causa para prevenir o evitar la ocurrencia de los efectos reales o potenciales de la condición.

Comentario de la administración

El auditor para presentar adecuadamente los hallazgos, deberá considerar y evaluar los comentarios que presenten por escrito los empleados o funcionarios de la empresa, para aceptarlos o rechazarlos, debido a que ello contribuye en la toma de acciones correctivas y los responsables participarán en ello, para dar cumplimiento efectivo a las recomendaciones proporcionadas.

Grado de cumplimiento de recomendaciones

Una vez que han sido conocidos los comentarios por parte de la administración y sustentados con evidencias suficientes, competentes y pertinentes, se presentará en la estructura del hallazgo de auditoría, el grado de cumplimiento, aceptación que la administración ha dado a la recomendación proporcionada.

El grado de cumplimiento podrá medirse dentro de los siguientes niveles:

- ◆ Recomendación cumplida
- ◆ Recomendación en proceso
- ◆ Recomendación no cumplida.

Comunicación de los hallazgos:

Durante la auditoría, cuando se haya concluido el estudio y análisis de un área, actividad o proceso el auditor interno deberá comunicar oportunamente los hallazgos a las personas involucradas en los mismos, con el objeto de que en un

plazo establecido presenten sus comentarios, aclaraciones o explicaciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna, consideración en el informe y para facilitar la adopción de acciones correctivas.

La discusión de las observaciones y comentarios por las personas implicadas, dará como resultado un informe más completo y con menor susceptibilidad de ser refutado.

Luego de discutidos y analizados los comentarios requeridos, se realizará una reunión final para dar a conocer a la dirección, los hallazgos de auditoría que durante el trabajo de campo, fueron comunicados por escrito a los empleados responsables de las situaciones encontradas.

Mediante la comunicación de los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas de la entidad, se concluye la fase de ejecución lo que quiere decir que el equipo de auditoría ha recolectado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo ejecutado y realizar el informe de auditoría.

2.4.6.1.2.4. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo, son los documentos en los cuales se registra la información obtenida por el equipo de auditoría interna, como resultado del trabajo realizado, de forma tal que permitan respaldar los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo de auditoría interna sirven para:

- ◆ Proveer un registro ordenado de la información y evidencia obtenida, en respaldo de hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- ◆ Facilitar la supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- ◆ Evaluar el desempeño de los auditores durante su trabajo.
- ◆ Respalda el informe de auditoría.

- ◆ Documentar el cumplimiento de las normas de auditoría del desempeño del trabajo de campo.
- ◆ Evaluar el grado de confianza del sistema de control interno.
- ◆ Ayudar en la realización de futuras auditorías.

Requisitos de los papeles de trabajo

Debido a la importancia que tienen los papeles de trabajo como soporte del informe de auditoría, deben reunir los siguientes requisitos:

- ◆ Ser completos, concretos que contengan información suficiente de modo que para su comprensión no se requiera de explicaciones innecesarias.
- ◆ Ser legibles, claros y ordenados puesto que podrían perder su valor como evidencia.
- ◆ Ser ordenados, organizados y detallados de forma adecuada para su fácil comprensión.
- ◆ Deben ser correctos, proporcionando seguridad en cuanto a los datos utilizados y deben ser exactos en sus cálculos.
- ◆ Indicar claramente la naturaleza y alcance de las pruebas de verificación.
- ◆ Deben tener un encabezamiento que define: nombre de empresa, nombre del papel de trabajo y el período o fecha.
- ◆ Incluir índices: un código que puede ser numérico, alfabético o alfanumérico.
- ◆ Marcas de auditoría: simbología que utiliza el auditor para describir la técnica utilizada.

- ◆ Referencias para trasladar la información de un papel de trabajo a otro.
- ◆ Datos de control: quien lo elaboró, quien lo supervisó y cuando, las fechas.

Si los papeles de trabajo están elaborados en la forma debida, cumpliendo con los requisitos necesarios, generan en la dirección la confianza plena en el trabajo del departamento de auditoría interna, en el contenido de su informe.

Clasificación de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo que se manejarán en el departamento de auditoría interna se clasifican en:

1. Papeles de trabajo elaborados por el personal de auditoría:

- ◆ Plan de auditoría
- ◆ Programas de auditoría
- ◆ Cédulas sumarias o de resumen
- ◆ Cédulas de detalle o analíticas
- ◆ Cédulas narrativas
- ◆ Cédulas de notas
- ◆ Cédulas de marcas

2. Papeles de trabajo proporcionados por el área revisada:

- ◆ Estados financieros
- ◆ Conciliaciones bancarias
- ◆ Manuales
- ◆ Organigramas
- ◆ Planes de trabajo
- ◆ Programación de actividades
- ◆ Informes de labores

3. Papeles de trabajo obtenidos de otras fuentes, terceros:

- ◆ Confirmación de saldos
- ◆ Disposiciones legales, de autoridad competente
- ◆ Normativa publicada

Archivo de los papeles de trabajo

En el departamento de auditoría interna se dispondrá de un archivo técnico debidamente organizado, administrado, custodiado y actualizado; este archivo constituye la principal fuente de información para ejecutar en forma eficiente y eficaz las actividades del departamento.

El auditor interno jefe del departamento tiene la responsabilidad primaria por la organización del archivo y su manejo y actualización corresponderá a los asistentes de auditoría. Los archivos que manejará el departamento de auditoría interna son de dos tipos:

- ◆ Archivo Permanente
- ◆ Archivo Corriente

Archivo Permanente

El archivo permanente contendrá información de uso continuo, necesaria, de utilidad para futuros exámenes, permitirá al auditor recordar, conocer y comprender la organización y sus operaciones.

Este archivo, proporcionará a los nuevos integrantes del departamento de auditoría interna un resumen rápido de los aspectos generales de la organización como son: la estructura organizacional, las políticas, las funciones de los diferentes departamentos que conforman la empresa, entre otros, permitiéndoles su familiarización de manera ágil y segura.

El archivo permanente contendrá la siguiente información:

- ◆ Resumen de antecedentes de la organización.

- ◆ Estructura organizacional, organigramas vigentes, con su fecha de aprobación.
- ◆ Nombres de personal clave.
- ◆ Leyes y normas que regulan su funcionamiento.
- ◆ Principales políticas y objetivos.
- ◆ Manual de funciones.
- ◆ Manual de procedimientos.
- ◆ Flujogramas de las principales actividades de la empresa.
- ◆ Plan operativo.
- ◆ Resumen de decisiones más importantes de la dirección.
- ◆ Convenios y contratos realizados.
- ◆ Presupuestos establecidos.
- ◆ Estados financieros anuales.
- ◆ Informes anuales de labores.
- ◆ Informes de auditoría externa.

Periódicamente, es necesario revisar y actualizar el archivo permanente para que la información contenida en este, no se torne demasiado voluminosa, retirando el material innecesario, permitiendo su fácil utilización, especialmente en la primera fase la de planificación como base de toda la labor de auditoría, para lograr como resultado un trabajo efectivo.

Archivo Corriente

El archivo corriente contendrá los papeles de trabajo, generales y específicos realizados durante las auditorías o exámenes especiales, incluye la documentación sobre la evaluación del sistema de control interno de la entidad, los procedimientos de auditoría aplicados y las evidencias obtenidas durante el trabajo de campo de la auditoría, además servirá de respaldo para el informe de auditoría. El archivo corriente del departamento de auditoría interna, contendrá la siguiente información:

- ◆ Informe de auditoría.
- ◆ Programas de trabajo.

- ◆ Evaluación del control interno.
- ◆ Cédulas sumarias.
- ◆ Papeles de trabajo.
- ◆ Hallazgos de auditoría.
- ◆ Hojas de ajustes y reclasificaciones
- ◆ Hojas de comentarios.

Revisión de los papeles de trabajo

Una vez que los asistentes de auditoría hayan realizado los papeles de trabajo, cumpliendo con las tareas encomendadas, será necesario realizar una revisión completa, adecuada y oportuna de los mismos, para lograr una mayor utilidad y garantizar la calidad del trabajo de auditoría interna.

El supervisor de auditoría interna, durante el trabajo de campo, será el encargado de revisar y examinar oportunamente los papeles de trabajo, deberá determinar si cumplen con los requisitos necesarios, si la información contenida en ellos es suficiente para cumplir con los objetivos del examen.

Esto permitirá aclarar y corregir cualquier duda para evitar interrupciones posteriores.

El auditor interno jefe del departamento deberá realizar la revisión final y aprobación de los papeles de trabajo, deberá cerciorarse de que el informe cuente con evidencia clara, demostrable y objetiva en respaldo de las labores de auditoría, en señal de aprobación, pondrá sus iniciales en cada papel de trabajo.

Cuando el auditor interno realiza la aprobación final al informe, significa la aprobación de todos los papeles de trabajo y la suficiencia de su contenido para respaldar el informe, además ratifica que se ha cumplido con las normas para la realización de la auditoría.

El supervisor deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos, para la revisión de los papeles de trabajo:

- ◆ Conformidad con las normas para la presentación de los papeles de trabajo relacionadas con la forma y contenido.
- ◆ Conformidad con el programa de trabajo y con cualquier instrucción específica establecida.
- ◆ Confiabilidad del trabajo realizado en el papel de trabajo.
- ◆ Aceptabilidad de los papeles de trabajo como evidencia para respaldar las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos.
- ◆ Racionalidad y validez de las conclusiones alcanzadas.
- ◆ Comentarios y aclaraciones con funcionarios de la entidad.
- ◆ Consideración dada a los hallazgos.

Índices, referenciación y marcas de auditoría

Índices

Los papeles de trabajo deberán incluir índices para su ordenamiento e identificación, estos van en la parte superior derecha del papel de trabajo y se realizarán de acuerdo a las áreas o agrupaciones de cuentas.

Cada papel de trabajo tendrá su propio índice, para lo cual se podrá utilizar un código que puede ser: numérico, alfabético o alfanumérico

Los índices en los papeles de trabajo, en el caso de auditorías financieras, se aplicarán por sus grupos de cuentas específicos, relacionados con el estado de situación financiera y el estado de resultados.

En el caso de auditorías operativas, se podrá utilizar índices por áreas o ciclos de operaciones.

Referenciación

Todos los papeles de trabajo deberán contener referencias para trasladar la información o dato de un papel de trabajo a otro, de tal forma que la relación existente entre ellos sea cruzada.

La referenciación mostrará en forma objetiva, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los papeles de trabajo y el contenido del informe de auditoría.

Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son los signos particulares y distintivos, es decir la simbología que utilizará el auditor para describir la técnica utilizada, identificar el tipo de trabajo o prueba efectuada.

Las marcas de auditoría servirán para:

- ◆ Organizar el trabajo de auditoría.
- ◆ Recordar al auditor las labores realizadas.
- ◆ Determinar el progreso en el caso de corrección o interrupción.
- ◆ Evitar duplicaciones en su trabajo.

Las marcas de auditoría deberán ser uniformes, distinguibles, simples y claras, de manera que puedan ser rápidamente escritas por el equipo de trabajo que ejecute el trabajo e identificadas por quien lo supervise.

El significado de las marcas de auditoría utilizadas, deberá presentarse obligatoriamente en cada cédula realizada.

Confidencialidad de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deberán ser realizados y utilizados en beneficio de la organización y no para otros fines que afecten sus intereses, deberán ser manejados cuidadosamente y protegidos ya sea fuera o dentro del departamento de auditoría interna, por ninguna circunstancia, el auditor deberá revelar el contenido de los papeles de trabajo, mostrárselos a otras personas o hacer copias o extractos de los mismos.

Los papeles de trabajo serán accesibles solo para el personal de auditoría interna, autoridades responsables de la entidad y organismos de control.

Contenido de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deberán contener:

- ◆ Nombre de la empresa sujeta a examen.
- ◆ Nombre del área, rubro o actividad a ser examinada.
- ◆ Objetivo o propósito del papel de trabajo.
- ◆ Alcance del examen, período o fecha que se va a analizar.
- ◆ Índice para su identificación y ordenamiento, ubicado en la esquina superior derecha del documento.
- ◆ Referencia al procedimiento de auditoría, si es aplicable.
- ◆ Fuentes de información utilizadas, sean archivos, registros, informes o personas que proporcionaron los datos.
- ◆ Detalle del trabajo realizado, asuntos examinados durante la auditoría.
- ◆ Marcas de auditoría que identifiquen la técnica utilizada.
- ◆ Conclusiones o comentarios.
- ◆ Rúbricas e iniciales del asistente que lo elaboró y del supervisor que lo revisó.
- ◆ Fecha de elaboración y fecha de revisión.
- ◆ Referencias cruzadas de los datos importantes entre los papeles de trabajo.
- ◆ Marcas de auditoría utilizadas con su correspondiente significado.

- ◆ Si son documentos proporcionados por el área examinada, se indicará como tales y se anotará la fecha de recepción y las iniciales del asistente responsable en esa información.

2.4.6.1.2.5. Preparación del Borrador del Informe

El auditor interno con la colaboración del equipo de trabajo de auditoría, deberá preparar el borrador del informe, que contendrá lo siguiente:

- ◆ Antecedentes.
- ◆ Objetivos de auditoría.
- ◆ Alcance y procedimientos aplicados.
- ◆ Limitaciones.
- ◆ Resultados obtenidos.
- ◆ Conclusiones y recomendaciones.
- ◆ Significado de abreviaturas.
- ◆ Fecha y firma del auditor interno jefe del departamento.
- ◆ Constancia de ser borrador en cada una de las páginas.

2.4.6.1.2.6. Procedimientos Generales de Ejecución

Como se anticipó, los programas de auditoría quedan establecidos en la fase de planificación, por lo que en esta segunda fase de ejecución se procederá a realizar la aplicación de los procedimientos establecidos en los mismos. A continuación los procedimientos generales de ejecución que aplicarán los miembros del departamento de auditoría interna:

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1.	Preparar los programas de auditoría para las áreas objeto del examen.	Auditor Interno
2.	Ejecutarlos programas de auditoría, aplicando los diferentes procedimientos establecidos en los mismos, para el examen a todas las áreas de la empresa.	Asistentes
3.	Aplicar y desarrollar las pruebas y técnicas de auditoría apropiadas para cada examen para la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente.	Asistentes
4.	Elaborar los respectivos papeles de trabajo con evidencia necesaria para respaldar los hallazgos de auditoría con sus atributos: título, condición, criterio, causa, efecto y recomendación.	Asistentes
5.	Controlar que se cumplan los procedimientos establecidos en los programas de auditoría específicos conforme a la planificación realizada.	Supervisor
6.	Vigilar el avance de los programas de auditoría establecidos.	Supervisor
7.	Revisar y examinar oportunamente los papeles de trabajo durante el trabajo de campo, que cumplan con los requisitos necesarios y contengan información suficiente, competente y pertinente para respaldar los hallazgos de auditoría.	Supervisor
8.	Anotar instrucciones y observaciones en la hoja de supervisión para evitar interrupciones posteriores.	Supervisor
9.	Reportar al auditor interno el informe de supervisión con las observaciones sobre el trabajo de campo.	Supervisor
10.	Revisar la racionalidad de los hallazgos de auditoría encontrados.	Auditor Interno

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
11.	Comunicar los hallazgos de auditoría a las personas relacionadas con los mismos, solicitándoles sus comentarios y explicaciones con evidencias documentadas.	Auditor Interno
12.	Evaluar las respuestas de la empresa.	Auditor Interno
13.	Realizar una reunión final para informar a la dirección acerca de los hallazgos que fueron comunicados por escrito a las personas involucradas, responsables de las situaciones encontradas.	Auditor Interno
14.	Realizar la revisión final y aprobar los papeles de trabajo, que estén debidamente sustentados con evidencia clara, demostrable y objetiva que sirvan para respaldar conclusiones y recomendaciones del informe.	Auditor Interno
15.	Preparar el borrador del informe con la colaboración del equipo de trabajo de auditoría.	Auditor Interno

2.4.6.1.2.7. Descripción de Procedimientos Específicos de Ejecución de la Auditoría Interna en los Departamentos de la Empresa.

Esta descripción comprenderá el establecimiento de procedimientos administrativos, financieros, tributarios y de recursos informáticos que serán de aplicación en todos los departamentos que conforman la empresa.

DEPARTAMENTO: Gerencia General

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al gerente general de la empresa para conocer aspectos como: procesos, políticas, funciones, responsabilidades y aspectos que se consideren relevantes.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
2.	Evaluar el riesgo inherente de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de gerencia general.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de gerencia general mediante la preparación y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de gerencia general.
5.	Evaluar la estructura organizacional del área, si su ubicación cumple con el objetivo establecido de dirección bajo el principio de cascada, observando su función de dirección, de arriba hacia abajo, es decir desde la gerencia hacia los demás departamentos, considerando que la gerencia es el soporte de la organización.
6.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para la gerencia general.
7.	Evaluar el cumplimiento del manual de funciones y responsabilidades establecidas para la gerencia general.
8.	Verificar la existencia de políticas, sistemas, procesos para el desarrollo de las operaciones del departamento que estén de acuerdo con los objetivos programados.
9.	Evaluar el cumplimiento de políticas, sistemas, procesos existentes en el departamento de gerencia general para determinar si existen deficiencias o irregularidades.
10.	Evaluar la ética y el profesionalismo en su función de dirección.
11.	Verificar si la existencia de información gerencial, esto es planes estratégicos, objetivos y metas bien establecidos.
12.	Evaluar la confiabilidad y oportunidad de la información gerencial para la adecuada toma de decisiones.
13.	Evaluar el grado de cumplimiento de sus análisis y aportes en los departamentos de la empresa para el buen funcionamiento de la misma.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
14.	Evaluar su función de dirección en cuanto al logro de las metas y objetivos del personal, si estas son alcanzadas optimizando los recursos humanos, materiales y financieros disponibles y en la menor cantidad de tiempo posible.
15.	Evaluar su función en el proceso de autorización de las operaciones que se realizan en la empresa, como pueden ser las autorizaciones para pagos efectuados a los proveedores y empleados de la compañía, para requerimientos de personal y para adquisición de materiales.

DEPARTAMENTO: Tecnología de Información

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	<p>Entrevistar al jefe del departamento para conocer aspectos relevantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La terminología utilizada en los ambientes tecnológicos. • Los aspectos generales de los equipos y aplicaciones. • Los procesos de desarrollo, implantación y evaluación de sistemas. • La diagramación, los formularios de entrada y los reportes de salida. • Los controles mínimos en las distintas etapas de desarrollo de los sistemas. • Las políticas, funciones y responsabilidades del departamento.
2.	Evaluar el riesgo inherente de los procesos que se realizan en el departamento de tecnología de la Información.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de tecnología de la Información mediante la preparación y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de tecnología de la Información.
5.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para éste departamento.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
6.	Evaluar el cumplimiento del manual de funciones y responsabilidades establecidas para los responsables del departamento.
7.	Verificar la existencia de políticas y procesos que rigen el desarrollo de las operaciones de éste departamento.
8.	Evaluar el cumplimiento de políticas y procesos para el desempeño del trabajo del departamento de tecnología de la información.
9.	<p>Evaluar la confiabilidad del sistema de información para detectar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El acceso al sistema por personas no autorizadas. • La omisión o duplicación de información autorizada. • Los errores en transmisión de información. • Los archivos no actualizados. • La información aparentemente errónea, para que sea rechazada por el sistema.
10.	Verificar la existencia de procedimientos de investigación de los datos rechazados por el sistema de información.
11.	Verificar la existencia de límites de acceso al computador como claves de seguridad para evitar malos manejos.
12.	Examinar el tipo de reportes, registros, informes y aplicaciones que precisa el sistema de información y con qué frecuencia lo hace.
13.	Revisar la validez suficiencia, competencia y pertinencia de la información que provee el sistema como garantía de calidad.
14.	Evaluar el grado de entendimiento y comprensión de los reportes, registros, informes y aplicaciones que provee el sistema de información a los usuarios.
15.	Evaluar el grado de utilidad de los reportes, registros, informes y aplicaciones que provee el sistema de información a los usuarios para la satisfacción de necesidades y toma de decisiones.
16.	Verificar la existencia de un inventario de datos y un archivo de seguridad como respaldo frente a posibles eventos.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
17.	Verificar la existencia de un sistema de seguridad para las instalaciones y los archivos del departamento de tecnología de información, para evitar pérdidas y perjuicios en la empresa.
18.	Verificar la existencia de planes de emergencia con medidas de protección y seguridad ante posibles eventos.
19.	Revisar la periodicidad con que se cambian las claves de seguridad para la protección del sistema de información.
20.	Verificar que exista la independencia suficiente del departamento de tecnología de información, para que esté fuera de la influencia de los usuarios individuales que piden datos personificados.
21.	Verificar que exista una integración administrativa y operativa del departamento de tecnología de información con los usuarios del sistema, para coordinar las necesidades de información y garantizar su satisfacción.
22.	Evaluar la efectividad del proceso de mantenimiento de software, aplicaciones y base de datos.
23.	Evaluar la efectividad del proceso de mantenimiento de hardware preventivo y correctivo mediante la verificación de las actividades de despiece, limpieza y lubricación de los equipos.
24.	Verificar que se realice la capacitación adecuada sobre la forma de manejo y protección contra los riesgos a los que está expuesto el sistema de información.
25.	Verificar que se realice la asistencia técnica a los usuarios del sistema para la solución de dudas y problemas que se presenten.

DEPARTAMENTO: Desarrollo Empresarial

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento para conocer los aspectos más significativos como: procesos, políticas, funciones y responsabilidades.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
2.	Evaluar el riesgo inherente de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de desarrollo empresarial.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de desarrollo empresarial mediante la preparación y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de desarrollo empresarial.
5.	Verificar la existencia de políticas y procesos para el desarrollo de las actividades del departamento de desarrollo empresarial.
6.	Evaluar el cumplimiento de políticas y procesos existentes en el departamento de desarrollo empresarial.
7.	Verificar la existencia de funciones y responsabilidades establecidas para el departamento.
8.	Evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades.
9.	Evaluar la estructura organizacional del departamento, si su ubicación en el organigrama cumple con el objetivo establecido, el de asesoría a los demás departamentos de la empresa.
10.	Evaluar el cumplimiento de su objetivo primordial que es el ser un departamento de apoyo y soporte en el ámbito jurídico, legal, al que está sujeta la empresa.
11.	Evaluar la ética y el profesionalismo en la ejecución de sus funciones.
12.	Evaluar la confiabilidad, validez y oportunidad de la información proporcionada por éste departamento.
13.	Verificar la existencia de información actualizada acerca de normas, leyes, reglamentos, legislación laboral, planes y programas para el buen desarrollo y gestión de la organización.

DEPARTAMENTO: Control de Calidad

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento de control de calidad para conocer los aspectos más significativos como: procesos, políticas, funciones y responsabilidades.
2.	Evaluar el riesgo inherente de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de control de calidad.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de control de calidad mediante la preparación y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de control de calidad.
5.	Verificar la existencia de políticas, sistemas, procesos para el desarrollo de las operaciones del departamento de control de calidad.
6.	Evaluar el cumplimiento de políticas, sistemas, procesos existentes en el departamento de control de calidad, para determinar si existen deficiencias e irregularidades en sus operaciones.
7.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para los responsables de éste departamento.
8.	Evaluar el cumplimiento del manual de funciones y responsabilidades establecidas para el personal del departamento de control de calidad.
9.	Verificar la existencia y valorar el cumplimiento del código de ética profesional en sus funciones.
10.	Evaluar el cumplimiento de las normas AATCC, ASTM e ISO para el control de la calidad de la materia prima y de los productos terminados.
11.	Comprobar la calidad del producto, que cumpla con los requerimientos establecidos como producto terminado disponible para la venta, para satisfacer las necesidades de los clientes logrando que estos queden encantados, sean leales y lo recomienden.

DEPARTAMENTO: Finanzas

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento para conocer aspectos como: procesos, políticas, funciones y responsabilidades que se consideren relevantes.
2.	Evaluar el riesgo inherente de las operaciones que se realizan en el departamento de finanzas.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de Finanzas mediante la elaboración y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma a todos los responsables de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el departamento.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de Finanzas.
5.	Verificar la existencia de políticas, sistemas, procesos para el desarrollo de las operaciones del departamento de Finanzas.
6.	Evaluar el cumplimiento de políticas, sistemas y procedimientos establecidos en el departamento.
7.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para el desarrollo de las actividades del personal encargado.
8.	Evaluar el cumplimiento del manual de funciones y responsabilidades de los responsables del departamento.
9.	Evaluar el cumplimiento del código de ética profesional en la ejecución de las diferentes operaciones a cargo del departamento.
10.	Evaluar la suficiencia, competencia, pertinencia y confiabilidad de la información elaborada en este departamento como resultado del registro de transacciones y operaciones de la empresa.
11.	Verificar la existencia y confiabilidad de la documentación de respaldo, soporte y justificación de cada transacción económica y financiera realizada.
12.	Verificar la existencia de los presupuestos establecidos para las diferentes operaciones de la empresa.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
13.	Evaluar el cumplimiento de los presupuestos asignados que estén acompañados con criterios de medición.
14.	Evaluar el cumplimiento de los procedimientos contables que aplican los responsables del departamento para el registro de las diferentes operaciones que se realizan en la empresa.
15.	Examinar cada una de las partidas que conforman los estados financieros, para lo cual se podrán realizar los siguientes exámenes y evaluaciones:
16.	<p>Caja - Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas contables establecidas. • Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de control de ingresos y desembolsos. • Evaluar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Revisar los registros e imputación contable. • Realizar arqueos de caja. • Realizar el análisis de los ingresos. • Realizar el análisis de los desembolsos. • Revisar las conciliaciones bancarias. • Realizar confirmaciones con el banco. • Realizar el análisis de los cheques protestados. • Realizar el análisis del flujo de caja. • Revisar los procesos para el manejo del efectivo.
17.	<p>Cuentas y Documentos por cobrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas contables. • Evaluar el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de crédito. • Evaluar la efectividad de la gestión de cobranzas. • Evaluar el cumplimiento de las medidas de control y de responsabilidades establecidas para los cobradores. • Evaluar la confiabilidad y oportunidad del flujo de información. • Revisar los registros e imputación contable. • Realizar un análisis de vencimiento de la cartera.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
	<p>Cuentas y Documentos por cobrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de cobros. • Realizar un análisis de facturación. • Realizar confirmaciones con clientes. • Realizar un recuento físico de los documentos de respaldo. • Realizar un análisis de la provisión para cuentas incobrables.
18.	<p>Inversiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de inversión. • Evaluar el cumplimiento de las medidas de control y de responsabilidad. • Evaluar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Revisar las operaciones de inversión. • Revisar los procesos de inversión. • Analizar la rentabilidad.
19.	<p>Inventarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para inventarios. • Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de determinación de costos. • Evaluar el cumplimiento y asignación de funciones y responsabilidades. • Evaluar la efectividad de las medidas de seguridad y protección de los inventarios. • Verificar las condiciones físicas de las instalaciones, bodegas que sean las más adecuadas. • Evaluar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Revisar los registros contables de entradas y salidas de los inventarios. • Realizar contos físicos. • Realizar un análisis del costo. • Realizar un análisis de cobertura de seguros.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
20.	<p>Pagos Anticipados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de procedimientos de autorización y control. • Revisar el proceso para la realización de pagos anticipados. • Realizar un análisis de la cuenta. • Revisar las autorizaciones, los registros e imputación contable.
21.	<p>Activos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de políticas. • Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de adquisición y retiro de activos fijos. • Evaluar la efectividad de las medidas y procedimientos de control y uso de los activos fijos. • Evaluar el cumplimiento de responsabilidades sobre activos fijos. • Evaluar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones. • Evaluar la suficiencia, competencia y pertinencia de la información. • Revisar los registros e imputación contable sobre los activos fijos. • Realizar constataciones físicas. • Realizar el análisis de gastos por depreciación y mantenimiento. • Analizar las adiciones y retiros de activos fijos. • Analizar la cobertura de seguros sobre los activos fijos de la empresa.
22.	<p>Cuentas y documentos por pagar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de autorización. • Evaluar el cumplimiento de los procedimientos contables. • Evaluar la confiabilidad y oportunidad del flujo de información. • Evaluar las conveniencias de operaciones • Evaluar el cumplimiento de las medidas de control. • Verificar que exista una adecuada separación de funciones. • Realizar confirmaciones con acreedores. • Analizar los gastos por intereses.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
	<p>Cuentas y documentos por pagar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la imputación contable. • Analizar las autorizaciones para efectuar los pagos. • Analizar el cumplimiento de obligaciones y cláusulas contractuales. • Analizar las contingencias y litigios legales. • Analizar el cumplimiento de la legislación laboral. • Analizar las provisiones de beneficios sociales.
23.	<p>Cuentas de Patrimonio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de control. • Evaluar el cumplimiento con disposiciones legales. • Analizar el movimiento de la cuenta. • Analizar los aumentos y disminuciones de capital. • Realizar confirmaciones con el accionista de la empresa. • Realizar el análisis del reparto de dividendos. • Realizar el análisis de provisiones legales y facultativas.
24.	<p>Cuentas de Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas de ventas. • Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de otorgamiento de crédito. • Verificar que exista una adecuada y efectiva separación de funciones. • Realizar el análisis del flujo de información. • Revisar los registros contables y su imputación. • Realizar el análisis de las ventas. • Realizar el análisis de documentos y rebajas en ventas. • Realizar el análisis del proceso de facturación. • Realizar el análisis del costo de ventas. • Evaluar el cumplimiento de las operaciones en relación a los presupuestos asignados. • Realizar el análisis de la utilidad en ventas.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
25.	<p>Cuentas de Gastos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las políticas establecidas para los gastos. • Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de desembolso. • Verificar que exista una adecuada y efectividad separación de funciones y responsabilidades. • Evaluar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Evaluar el presupuesto asignado. • Realizar un análisis del movimiento de las cuentas de gasto. • Revisar las autorizaciones realizadas. • Revisar la existencia de la documentación de respaldo y justificación de los gastos efectuados.

DEPARTAMENTO: Responsabilidad Social

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento de responsabilidad social para conocer los aspectos más significativos que pueden ser: procesos, políticas, funciones y responsabilidades.
2.	Evaluar el riesgo inherente de las operaciones que se realizan en el departamento de responsabilidad social.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de responsabilidad social a través de la elaboración y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma a los responsables de las actividades del departamento.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de responsabilidad social.
5.	Verificar la existencia de políticas establecidas para el desarrollo de las actividades del departamento de responsabilidad social.
6.	Evaluar el cumplimiento de las políticas del departamento de responsabilidad social.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
7.	Verificar la existencia de funciones y responsabilidades establecidas para el personal del departamento de responsabilidad social.
8.	Evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del departamento
9.	Evaluar el cumplimiento del código de ética profesional en la ejecución de sus funciones en beneficio de la organización, para mantener relaciones cordiales con todas las personas que forman parte de la empresa.
10.	Verificar la existencia de implementos de protección personal de los trabajadores para el desarrollo de su labor.
11.	Vigilar que se realice el debido mantenimiento preventivo de los equipos para la efectiva protección contra accidentes.
12.	Vigilar el cuidado de las instalaciones de saneamiento básico, que sean usadas de forma adecuada.
13.	Verificar la existencia de normas de seguridad industrial, medidas y controles suficientes para minimizar a lo máximo los posibles incidentes y accidentes que se pudieran presentar en la empresa.
14.	Promover y evaluar el cumplimiento de medidas y controles para mantener los equipos y maquinarias en excelentes condiciones evitando eventos no deseados y logrando la salud física, mental y laboral de los trabajadores de la empresa.
15.	Verificar la existencia y evaluar el cumplimiento de controles y medidas establecidas para la protección del medio ambiente en lo que se refiere a la contaminación de la atmósfera respirable, las áreas verdes y los efluentes líquidos.
16.	Verificar la existencia de medidas de seguridad, planes de contingencia contra incendios en las instalaciones de la empresa.
17.	Vigilar la realización de charlas, capacitaciones y seminarios sobre el ámbito de seguridad industrial e higiene del trabajo para que se actualicen conocimientos y destrezas de los trabajadores.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
18.	Verificar la existencia y cumplimiento de medidas necesarias para la detección de personal extraño en la empresa para asegurar las instalaciones, equipo y documentación de la empresa.
19.	Evaluar la efectividad de los controles establecidos en las áreas restringidas de la empresa.
20.	Verificar la existencia de controles para el ingreso y salida del personal de la empresa.

DEPARTAMENTO: Talento Humano

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento de talento humano para conocer los aspectos más significativos que pueden ser: procesos, políticas, funciones y responsabilidades.
2.	Evaluar el riesgo inherente de las operaciones que se realizan en el departamento de talento humano.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de talento humano mediante la elaboración y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma a los responsables de las diferentes operaciones que se llevan a cabo en el departamento.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de talento humano.
5.	Verificar la existencia de políticas establecidas para el desarrollo de las actividades del departamento.
6.	Evaluar el cumplimiento de las políticas del departamento de talento humano.
7.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para el personal del departamento de talento humano.
8.	Evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades por el personal responsable del departamento.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
9.	Evaluar el estricto cumplimiento del código laboral vigente, el reglamento interno y el código de ética profesional en la ejecución de sus operaciones de administración, desarrollo y bienestar de todo el personal.
10.	Evaluar los procesos y procedimientos de administración, desarrollo y bienestar del personal.
11.	Reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar y analizar las políticas para el reclutamiento del personal utilizadas por la empresa. • Entrevistar al empleado encargado del proceso de reclutamiento y verificar si se realizan las investigaciones necesarias para definir el perfil del puesto. • Revisar una muestra de las solicitudes de requerimiento de personal y verificar si se encuentran registradas en el formulario respectivo, con la información completa y con las debidas justificaciones ya sea para cubrir una vacante o para la creación de un nuevo puesto. • Verificar que las solicitudes de requerimiento de personal registren la firma de autorización del gerente general de la empresa.
12.	Selección del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y analizar los métodos, los procedimientos que utiliza la empresa para la selección, evaluación y aprobación del personal nuevo. • Verificar que se hayan realizado las entrevistas preliminares y las definitivas a los candidatos seleccionados conforme se exige en el método de selección de personal establecido. • Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas psicológicas y la verificación de datos de cada empleado. • Solicitar una muestra de las carpetas de los empleados que han sido seleccionados y verificar si cumplen con los requisitos exigidos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar. • Verificar que exista el control suficiente sobre los datos de los aspirantes para determinar los antecedentes personales y laborales que no sean favorables para la empresa.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
13.	<p>Contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las carpetas de los empleados contratados contengan toda la documentación soporte y que los contratos hayan sido legalizados oportunamente. • Verificar la existencia de carpetas actualizadas por cada empleado que labora en la empresa. • Verificar que los empleados se encuentren asegurados al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa.
14.	<p>Inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas a varios empleados para conocer cómo fue su proceso de inducción y determinar si se cumple en todos los casos, además de establecer si dicho proceso se lo realizó dentro del primer mes de ingreso del nuevo empleado. • Verificar la existencia de programas de inducción para el nuevo empleado. • Evaluar si los trabajadores contratados conocen y comprenden las políticas, los reglamentos existentes, las normas, el manual de funciones y procedimientos vigentes, además de sus deberes y derechos, los que deberán ser respetados y cumplidos en la empresa. • Evaluar que se haya realizado la inducción en el respectivo proceso de la empresa.
15.	<p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia del plan anual de capacitación y evaluar el nivel de cumplimiento del mismo. • Comprobar si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos de la empresa. • Evaluar la eficiencia y cumplimiento de los programas de capacitación y con qué frecuencia se realizan.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
16.	<p>Desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la empresa dispone de sistemas de retribución o incentivos por méritos. • Analizar la frecuencia en que se realiza la evaluación del desempeño del personal en las funciones asignadas, quiénes son los responsables y cuáles son los medios utilizados. • Evaluar la efectividad del sistema digitalizador para el control de asistencia del personal. • Verificar que los registros de asistencia sean actualizados constantemente. • Verificar el cumplimiento del horario de entrada y salida que corresponda con la jornada de trabajo establecida.
17.	<p>Bienestar del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la existencia y cumplimiento de seguros contra accidentes o enfermedades del personal de la empresa. • Evaluar cómo se llevan a cabo las actividades de asesoramiento, atención y trámites que realizan los trabajadores. • Evaluar la eficiencia de las operaciones que realiza en la guardería de los hijos de los trabajadores, en los comedores y la atención médica para los trabajadores de la empresa. • Evaluar la existencia y cumplimiento efectivo de los programas motivacionales y sociales de integración del personal de la empresa.
18.	<p>Nómina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar que la información y registros que lleva a cabo el departamento de talento humano se encuentren actualizados continuamente, en cuanto a expedientes de datos y trámites de despido o renuncia del personal. • Verificar que se realice la recepción de documentación para los descuentos del mes y el informe al personal. • Evaluar la eficiencia y oportunidad del proceso y entrega de respaldos al departamento financiero, junto con los pagos a realizarse.

DEPARTAMENTO: Logística

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento de logística para conocer los aspectos más significativos como sus procesos, políticas y funciones.
2.	Evaluar el riesgo inherente de las operaciones que se realizan en el departamento de logística.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de logística mediante la elaboración y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma a los responsables del departamento.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de logística.
5.	Verificar la existencia de políticas, sistemas, procesos para el desarrollo de las operaciones de éste departamento y evaluar su cumplimiento.
6.	Verificar la existencia de funciones y responsabilidades establecidas para la ejecución de las actividades del departamento y evaluar el cumplimiento de las mismas.
7.	Evaluar la eficiencia, competencia, pertinencia y confiabilidad de la información generada en el departamento de adquisiciones.
8.	Evaluar el cumplimiento del código de ética profesional en sus funciones de adquisiciones, servicios generales, administración de activos fijos.
9.	Evaluar la efectividad del proceso de selección de proveedores, verificar que cumplan los parámetros establecidos y sean los más adecuados de acuerdo a las necesidades de la empresa.
10.	Adquisiciones: <ul style="list-style-type: none">• Evaluar la efectividad del proceso de compras.• Verificar que existan las proformas y cotizaciones del producto requerido.• Verificar que exista la orden de compras con la respectiva orden de producción y la autorización del gerente general como respaldo de la adquisición.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
	<p>Adquisiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que exista la orden de compras con la respectiva orden de producción y la autorización del gerente general que respalden la adquisición. • Verificar que exista el reporte de aprobación del insumo o producto del departamento de control de calidad para su ingreso a bodega. • Verificar el ingreso del bien o servicio. • Verificar que la correspondiente factura ingrese al departamento de finanzas, en tesorería para su pago y en contabilidad para su registro.
11.	<p>Servicios Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones en el servicio de transporte y la alimentación para el personal de la empresa. • Verificar que las unidades de servicio de transporte den estricto cumplimiento al contrato vigente en cuanto a recorridos y mantenimiento de los buses para que operen en perfectas condiciones. • Verificar que existan las respectivas solicitudes de materiales o repuestos para las operaciones de mantenimiento de los departamentos de la empresa. • Verificar que se cumplan las actividades de limpieza y cuidado de las áreas de trabajo de la empresa, respetando los horarios establecidos.
12.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad de los controles en las operaciones de adquisición o venta de los activos fijos que pueden ser de las tres líneas de producción calzado, confecciones o línea pesada y verificar que cada activo fijo cuente con su respectiva póliza de seguro vigente.

DEPARTAMENTO: Operaciones

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento de operaciones para conocer los aspectos más significativos como: procesos, políticas y funciones.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
2.	Evaluar el riesgo inherente de las actividades que se realizan en el departamento de operaciones.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de operaciones mediante la elaboración y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma a los responsables de las diferentes operaciones que se llevan a cabo en el departamento.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de operaciones.
5.	Verificar la existencia de políticas y procesos para el desarrollo de las actividades del departamento de operaciones.
6.	Evaluar el cumplimiento de políticas y procesos existentes en el área de operaciones para determinar si existen deficiencias e irregularidades en las actividades.
7.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para el área de operaciones.
8.	Evaluar el cumplimiento del manual de funciones y responsabilidades establecidas para el personal responsable del departamento de operaciones.
9.	Evaluar cumplimiento del código de ética profesional en el desarrollo de sus funciones.
10.	Evaluar la efectividad de los procesos de producción de vestuario, calzado y equipo de camping, verificando que se cumpla con el manual de procedimientos establecidos para la obtención de un producto de calidad.
11.	Verificar que se realicen los procesos de mantenimiento industrial y de diseño de los productos con la debida asistencia técnica para el efectivo proceso de producción.
12.	Verificar que los productos terminados sean almacenados de acuerdo a los parámetros establecidos cumpliendo las normas para su protección.

DEPARTAMENTO: Comercialización

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.	Entrevistar al jefe del departamento de comercialización para conocer los aspectos más significativos como: procesos, políticas, funciones y responsabilidades.
2.	Evaluar el riesgo inherente de las actividades que se realizan en el departamento de comercialización.
3.	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el departamento de comercialización mediante la elaboración y aplicación del cuestionario de control interno, cédula narrativa o flujograma a los responsables de las diferentes operaciones que se llevan a cabo en el departamento.
4.	Evaluar el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos realizados en el departamento de comercialización.
5.	Verificar la existencia de políticas, sistemas y procesos para el desarrollo de las actividades de comercialización.
6.	Evaluar el cumplimiento de políticas, sistemas, procesos existentes en el área de comercialización para determinar que se estén desarrollando efectivamente las actividades de acuerdo a estos lineamientos.
7.	Verificar la existencia del manual de funciones y responsabilidades establecidas para departamento de comercialización.
8.	Evaluar el cumplimiento del manual de funciones y responsabilidades establecidas para el departamento.
9.	Evaluar el cumplimiento del código de ética profesional en el desarrollo de las funciones del departamento de comercialización.
10.	Necesidad de clientes: <ul style="list-style-type: none">• Verificar la existencia de publicidad suficiente como catálogos de productos y servicios vigentes en la empresa.• Evaluar la efectividad de las encuestas que realiza la empresa como mecanismo para captar nuevos clientes para determinar si los mismos logran cumplir ese propósito.• Verificar que existan proformas para los posibles clientes.

N.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
11.	Negociación con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad del proceso de atención al cliente en cuanto a los pedidos y devoluciones que mantiene la empresa y analizar el tiempo en que estos son atendidos. • Verificar la existencia de las órdenes de compra del cliente o de órdenes de trabajo con que opera el departamento para la realización de las ventas.
12.	Entrega: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la mercadería haya ingresado a bodega para su posterior despacho y traslado hasta el destino de los clientes.
13.	Facturación: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la mercadería este entregada tanto físicamente como en el sistema, en el módulo de inventarios. • Verificar que los códigos de los productos y números de bodega sean los correctos y se mantengan actualizados permanentemente. • Verificar que las facturas sean elaboradas de forma correcta y que contengan todos los datos necesarios y comparar que estén de acuerdo con las órdenes de compra de los clientes. • Verificar que para cada factura exista la correspondiente guía de remisión estipulada por la empresa.
14.	Cobranzas: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la eficiencia del proceso de cobranzas. • Verificar que el cobro al contado sea enviado a contabilidad para el respectivo depósito. • Verificar que las ventas a crédito estén respaldadas con la solicitud de crédito del cliente, la letra de cambio o cheque posfechado para su cobro. • Verificar que el reporte mensual de ventas este conciliado con el estado de cuenta generado en el módulo de contabilidad.

2.4.6.1.2.8. Diseño de los principales formularios y formatos

En la fase de ejecución, el departamento de auditoría interna utilizará los siguientes formularios y formatos:

◆ Marcas de auditoría interna

FABRILFAME S.A.	
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA	
MARCAS DE AUDITORÍA INTERNA	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
✓	Verificado.
↵	Reúne requisitos administrativos.
✗	Inspeccionado.
√√	Aplicación contable correcta.
±	Suman iguales.
≠	Cálculos matemáticos verificados.
T	Sumatorias comprobadas por auditoría.
¢	Cotejado con registros contables.
F	Cotejado con documento fuente.
↶	Cotejado con saldo anterior.
®	Partidas seleccionadas para su revisión.
p	Pendiente.
n	Explicaciones al pie del papel de trabajo.
©	Circularizado.
N/A	Procedimiento no aplicable.
e	Error.

FABRILFAME S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
ÍNDICES DE AUDITORÍA INTERNA

ÍNDICE	SIGNIFICADO
PAT	Plan Anual de Trabajo
PA	Programa de Auditoría Interna
CI	Estudio y Evaluación del Control Interno
AJ / R	Asientos de Ajuste y Recalificación
H / REC	Hallazgos y Recomendaciones
BI	Borrador del Informe
IF	Informe Final
ISR	Informe de Seguimiento de Recomendaciones

AUDITORÍA FINANCIERA

A	Caja-Bancos
B	Inversiones Financieras
C	Cuentas y Documentos por Cobrar
D	Inventarios
E	Impuestos Anticipados
F	Activos Fijos
G	Cuentas, Documentos, Inversiones por Cobrar
AA	Cuentas y Documentos por Pagar
BB	Provisiones Sociales por Pagar
CC	IESS e Impuestos por Pagar
DD	Patrimonio
10	Ventas
20	Gastos

FABRILFAME S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
ÍNDICES DE AUDITORÍA INTERNA

AUDITORÍA OPERATIVA / GESTIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA.F1.C

PA	Programa de Auditoría
F1	Fase 1 a la 5
C	Área a examinar ejemplo: Comercialización

PAPEL DE TRABAJO


PT.F1.C.01.. (02...6)

PT	Programa de Auditoría
F1	Fase 1 a la 5
C	Área a examinar ejemplo: comercialización
01	1/2... (2/2) Número de papeles del mismo proceso.
(02...06)	Secuencia de los papeles de trabajo


PT.F1.C.01.. H1

PT	Programa de Auditoría
F1	Fase 1 a la 5
C	Área a examinar ejemplo: comercialización
01	1/2... (2/2) Número de papeles del mismo proceso.
(02...06)	Secuencia de los papeles de trabajo
H.1	Hola de hallazgos

◆ Programas de auditoría interna

 FAME FABRILFAME S.A.	FABRILFAME S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA ÁREA _____ PERÍODO _____	PA			
Nombre del examen: _____					
Objetivos: _____ _____ _____					
N.	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"><div>Elaborado por: _____</div><div>Fecha: _____</div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"><div>Supervisado por: _____</div><div>Fecha: _____</div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div>Aprobado por: _____</div><div>Fecha: _____</div></div>					

◆ Resumen de hallazgos de auditoría interna

 <p>FABRILFAME S.A. PAPELES DE TRABAJO ÁREA: _____ PERÍODO: _____</p> <p>RESUMEN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA INTERNA</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">H.1</div>
Proceso:	REF P/T P.1	
PROCEDIMIENTO:		
<p>CONDICIÓN:</p> <p>CRITERIO:</p> <p>CAUSA:</p> <p>EFFECTO:</p> <p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>COMENTARIOS DELA ADMINISTRACIÓN:</p> <p>COMENTARIOS DEL AUDITOR:</p> <p>GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Recomendación cumplidab) Recomendación en procesoc) Recomendación no cumplida		
	Elaborado por: _____ Fecha: _____ Supervisado por: _____ Fecha: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____	

2.4.6.1.3. Comunicación de Resultados

Una vez concluido el trabajo de auditoría, el auditor interno debe comunicar oportunamente los resultados de las auditorías o exámenes especiales a la máxima autoridad de la empresa.

Durante el desarrollo de la auditoría, el auditor interno debe mantener una comunicación permanente con todo el personal de la empresa, no solamente para aclarar dudas, sino para poner en conocimiento las desviaciones que requieren aplicación inmediata de acciones correctivas.

Para lo cual emitirá formal o informalmente, informes parciales, orales o escritos para comunicar un cambio en su alcance o para informar sobre el progreso del examen.

Se deberá comentar con los funcionarios responsables, los hallazgos obtenidos en el transcurso de la auditoría o examen especial, previo a emitir las conclusiones y recomendaciones definitivas, para obtener de ellos sus comentarios, opiniones y cualquier información adicional, y facilitar la aplicación de cualquier acción correctiva que sea necesaria.

La elaboración del informe de auditoría tiene los siguientes propósitos:

- ◆ Proveer la comprensión de las situaciones encontradas mediante la presentación ordenada de hechos relevantes.
- ◆ Dar a conocer las bases sobre las que se formularon las respectivas recomendaciones para la solución de problemas.
- ◆ Comunicar los problemas que afectan adversamente sus operaciones.
- ◆ Promover la implantación de las soluciones, sugerencias y recomendaciones para alcanzar los objetivos propuestos.

Para lograr calidad y efectividad de la comunicación de resultados, se deberá tomar en cuenta los puntos positivos, para reforzarlos y los negativos para el establecimiento de acciones correctivas, soluciones, dentro del informe de auditoría.

Luego de concluida la etapa de obtención y análisis de la información, se procederá a elaborar el informe de auditoría interna, para lo cual se debe realizar el siguiente proceso:

2.4.6.1.3.1. Presentación, Lectura y Discusión del Borrador del Informe

Finalizada la fase de ejecución, el auditor interno convocará a todos los involucrados del área auditada a la lectura del borrador del informe en el cuál se incluirán las principales observaciones, hallazgos y recomendaciones.

Esta reunión se realizará con el fin de comunicar y discutir las evidencias, comentarios y aclaraciones sobre las situaciones encontradas.

La discusión del informe permitirá al auditor:

- ◆ Aclarar o modificar sus apreciaciones.
- ◆ Disminuir el riesgo de que los resultados sean interpretados erróneamente.
- ◆ Facilitar las acciones de seguimiento.

Los asistentes levantarán un acta que contendrá básicamente: el objetivo de la reunión, los nombres de los participantes, comentarios adicionales y se acordará el tiempo prudencial para la presentación de evidencia acerca del cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

2.4.6.1.3.2. Verificación del Cumplimiento de Recomendaciones

Previo la emisión del informe final, se verificará las acciones tomadas para cumplir con las recomendaciones formuladas y se incluirá en el mismo su grado de

cumplimiento, el que se medirá dentro de los siguientes niveles: recomendación cumplida, recomendación en proceso y recomendación no cumplida.

2.4.6.1.3.3. Elaboración del Informe Final de Auditoría Interna

Luego de haber efectuado las modificaciones y correcciones necesarias, resultantes de la presentación del borrador del informe a los empleados responsables de cada área auditada, se procederá a la elaboración del informe final de auditoría interna.

El informe de auditoría es el producto final del examen, en el cual se exponen las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de auditoría encontrados, deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Por lo tanto constituye una herramienta fundamental en la toma de decisiones y es el valor agregado que el auditor interno aporta para mejorar las operaciones de la entidad.

Características del informe de auditoría

Debido a la importancia que tiene el informe como resultado final de la auditoría interna en la empresa, es necesario que éste sea: completo, exacto, objetivo y convincente, claro y conciso, con la finalidad de que este sea entendido por las personas interesadas y especialmente por aquellas que intervienen en los procesos de toma de decisiones, es decir la dirección de la empresa, por lo que deberá emitirse oportunamente para que su información pueda ser aprovechada de la mejor manera posible en beneficio de la organización. Para la formulación del informe se deberá tomar en cuenta las siguientes características:

Significación

El informe de auditoría interna deberá incluir los asuntos suficientemente significativos, relevantes como para justificar su inclusión y la atención de aquellos

a quienes va dirigido. Por lo tanto, el informe considerará aquellos asuntos que tengan gran impacto en las políticas, funciones, operacionales, utilización de recursos y en logros alcanzados de la empresa.

Utilidad y Oportunidad

El informe de auditoría interna deberá ser útil y oportuno a fin de promover una rápida acción correctiva para que ayude a la organización a fortalecer aquellas áreas con controles débiles o mejorar sus actividades y operaciones.

Objetividad y Perspectiva

El informe de auditoría interna deberá presentar las observaciones, sugerencias y recomendaciones de manera objetiva, imparcial y sin distorsiones en beneficio de la empresa, respaldado con evidencia válida, suficiente, competente y pertinente presentada en los papeles de trabajo, con el propósito de mostrar una perspectiva apropiada a todos los usuarios del mismo.

Convincente

El informe de auditoría interna deberá contener observaciones, conclusiones y recomendaciones convincentes, suficientes en base a los hechos examinados y situaciones encontradas, con el objeto de asegurar sobre su importancia y promover un apropiado entendimiento para su implantación en la empresa.

Claridad y Simplicidad

El informe deberá presentarse en forma clara, precisa y simple para facilitar su comprensión y entendimiento y en caso de contener términos complejos deberá brindar información de apoyo y las aclaraciones necesarias para su comunicación.

Concisión

El informe de auditoría interna deberá ser conciso, breve y preciso, evitando el exceso de detalles innecesarios, para captar la mayor atención de sus usuarios y

generar acciones eficaces, concretas que contribuyan a los objetivos de la empresa.

Exactitud

El informe de auditoría deberá estar elaborado con exactitud, es decir con imparcialidad y justicia, asegurando a los usuarios que su contenido es válido, real y digno de crédito, ya que una falta de exactitud puede ocasionar dudas y desviar la atención del usuario hacia asuntos que no son significativos, generando la pérdida de tiempo y recursos.

Actitud Constructiva

Para que el informe de auditoría provoque una reacción favorable y las observaciones, conclusiones y recomendaciones sean de fácil aceptación, el auditor deberá concentrarse en establecer mejoras, acciones correctivas y preventivas de situaciones futuras y no en la crítica de asuntos del pasado.

Se deberá evitar el uso de frases que generen una actitud defensiva o de oposición por parte de los responsables del área examinada.

2.4.6.1.3.4. Estructura y Contenido del Informe

La estructura del informe de auditoría interna estará compuesta por los siguientes aspectos:

Introducción

En la introducción se incluirá el motivo, objetivo, alcance, naturaleza del examen y los antecedentes, con el objeto de proporcionar a los usuarios del informe, datos importantes de la entidad o actividad examinada, los que servirán de base para una mejor comprensión y conocimiento de los resultados obtenidos.

Observaciones o Hallazgos

Las observaciones constituirán los comentarios, las indicaciones, el mensaje fundamental que el auditor desea comunicar mediante el informe, estas se referirán a cualquier situación deficiente o problema identificado durante el examen. Las observaciones de auditoría también deberán incluir las respuestas y aclaraciones presentadas por los empleados responsables de las áreas auditadas.

Los hallazgos constituirán las situaciones encontradas, los descubrimientos importantes, los que serán desarrollados con sus atributos, además deberán estar respaldados por evidencia suficiente, competente y pertinente obtenida de las áreas o actividades examinadas.

Conclusiones

El auditor interno elaborará las conclusiones en base a observaciones realizadas sobre las actividades examinadas, estas deberán estar formuladas con claridad, independencia de criterio, objetividad y el debido cuidado profesional.

La opinión del auditor interno deberá ser imparcial, en beneficio de los intereses de la empresa, tendrá el debido cuidado profesional, es decir, prudente y competente en el manejo y utilización de la información obtenida y hechos conocidos durante la realización de la auditoría interna.

Recomendaciones

Las recomendaciones comprenderán las sugerencias, los consejos formulados por el auditor para corregir, mejorar o superar las diferentes observaciones realizadas durante la auditoría.

Las recomendaciones estarán dirigidas a los empleados responsables de las áreas revisadas, los que podrán disponer su adopción oportuna, para superar la condición y las causas de los problemas encontrados, las mismas que se formularán en relación a la conclusión correspondiente, tomando en cuenta si es realizable y si tiene una relación costo- beneficio adecuada.

Por lo tanto, para que las recomendaciones sean factibles para su aplicación, el auditor interno deberá evitar que estas sean demasiado generales, costosas e incomprensibles, para que no perjudiquen su aplicación en la empresa en el logro de los objetivos programados.

Anexos

La utilización de los anexos se realizará con el fin de lograr la máxima precisión y claridad del informe, para complementar o ampliar su contenido y facilitar su comprensión y entendimiento. Los anexos complementarán el contenido de los hallazgos desarrollados en el informe.

Síntesis del Informe

La síntesis del informe consiste en la elaboración de un resumen ejecutivo, el cual contendrá información clara, breve y concreta acerca de: los hallazgos de auditoría encontrados, las observaciones más significativas y las recomendaciones formuladas que pueden ser de mejoras potenciales, acciones correctivas y acciones preventivas. Estos aspectos constituirán los datos más importantes que debe conocer la dirección de la empresa, para la efectiva toma de decisiones.

Calidad del Informe de Auditoría Interna

La calidad del informe de auditoría interna, está dado por:

- ◆ Exactitud de los resultados del examen.
- ◆ Exactitud y respaldo de las desviaciones detectadas.
- ◆ Presentación justa de los resultados del examen.
- ◆ Materialidad de los resultados del examen.
- ◆ Aplicación de las recomendaciones emitidas.
- ◆ Beneficio de las recomendaciones frente al costo de implementación.
- ◆ Claridad del informe.
- ◆ Proyección.

Contenido del informe de auditoría interna

1. Carátula

Contendrá el título del trabajo realizado y la unidad auditada, lugar, período, área o actividad examinada.

2. Índice del contenido

Contendrá el detalle del contenido del informe, con el respectivo número de página.

3. Lista de siglas y abreviaturas

Contendrá el significado de las siglas y abreviaturas usadas en la redacción del informe.

4. Introducción

Antecedentes

Incluirá datos introductorios, se indicará el tipo de examen desarrollado, los antecedentes del área examinada dentro de la empresa y los cambios significativos del periodo examinado.

Objetivos de la auditoría

Se establecerá el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría interna.

Alcance y procedimientos aplicados

Contendrá las actividades o áreas auditadas, el periodo sujeto a examen y se indicará que la auditoría se ha realizado de acuerdo a las normas de auditoría

interna, además se establecerá un resumen de los principales procedimientos aplicados durante el desarrollo de la auditoría.

Limitaciones en la ejecución del trabajo

Se indicarán las limitaciones relevantes, significativas presentadas en la ejecución de la auditoría interna, que afecten el cumplimiento de los objetivos de la auditoría o el desarrollo efectivo de los procedimientos establecidos para la misma.

5. Resultados obtenidos

Se presentarán los resultados obtenidos de la realización de la auditoría interna: los hallazgos de auditoría y sus atributos en orden de importancia, recomendaciones, comentarios de los responsables del área examinada y el grado de cumplimiento de las recomendaciones.

6. Conclusiones generales

Comprenderá la evaluación que realiza el auditor interno sobre los efectos de las observaciones en las actividades examinadas.

7. Fecha y firma

Fecha de entrega del informe, firma del auditor interno y rúbrica en cada página.

8. Anexos

Complementarán el contenido de los hallazgos en el informe de auditoría.

2.4.6.1.3.5. Distribución del Informe Final

Una vez concluido el informe final de auditoría interna, por parte del auditor interno, este será comunicado a sus diferentes usuarios: al gerente general y a los empleados responsables de cada área auditada para que adopten las acciones correctivas, recomendaciones y sugerencias formuladas en el mismo.

El informe de auditoría interna quedará archivado en la documentación de papeles de trabajo respectivo del departamento de auditoría interna de la empresa.

2.4.6.1.3.6. Procedimientos Generales de la Comunicación de Resultados

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1.	Convocar a los responsables del área auditada a la lectura del borrador del informe, en el cuál se incluirán los hallazgos de auditoría, las observaciones y las respectivas recomendaciones.	AUDITOR INTERNO
2.	Analizar los comentarios y evidencias presentadas para realizar las respectivas correcciones con la colaboración del personal de auditoría interna.	AUDITOR INTERNO
3.	Levantar un acta, en la cual se hará constar: <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de la reunión. • Los nombres de los participantes. • Los comentarios adicionales. • El tiempo prudencial para la presentación de la evidencia acerca del cumplimiento de recomendaciones. 	ASISTENTES
4.	Verificar y revisar las acciones tomadas por los responsables del área auditada para el cumplimiento de las recomendaciones proporcionadas, a efecto de incluir en el informe el grado de cumplimiento respectivo de cada una.	SUPERVISOR

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
5.	<p>Elaborar el informe de auditoría interna como producto final del examen, que contendrá el resumen de los hallazgos, comentarios, conclusiones, recomendaciones y el grado de cumplimiento de cada recomendación. el que podrá ser:</p> <p>a) Recomendación cumplida. b) Recomendación en proceso. c) Recomendación no cumplida.</p>	AUDITOR INTERNO
6.	<p>Comunicar el informe de auditoría a sus diferentes usuarios:</p> <p>a) Al Gerente General de la Compañía. b) A los responsables del área auditada, para que adopten las acciones correctivas.</p> <p>El informe quedará archivado en el departamento de auditoría interna, en la documentación de papeles de trabajo correspondiente.</p>	AUDITOR INTERNO

2.4.6.1.4. Seguimiento de Recomendaciones

Esta fase de la auditoría interna, se realizará con el propósito de lograr que las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría sean implantadas, lo que dará como resultado mejoras en la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones desarrolladas en la empresa, así como también se conseguirá el fortalecimiento de su control interno.

El seguimiento de la implantación de recomendaciones es el proceso por el que los auditores internos determinarán la propiedad, efectividad y oportunidad de las acciones tomadas por la administración sobre los hallazgos de auditoría encontrados.

El departamento de auditoría interna realizará el seguimiento adecuado, oportuno y periódico de las recomendaciones para completar el proceso de la auditoría, permitiéndole evaluar su función de asesoramiento y los resultados obtenidos de tales soluciones, que cumplan con las expectativas esperadas.

El proceso de seguimiento de recomendaciones se realizará para:

- ◆ Asegurar la aplicación de las acciones correctivas formuladas por el auditor, para la consecución de los objetivos y metas.
- ◆ Verificar el grado de cumplimiento de las recomendaciones, acciones correctivas contenidas en el informe de auditoría, por parte de los responsables de las áreas examinadas. El grado de cumplimiento podrá ser el siguiente:
 - a) Recomendación cumplida
 - b) Recomendación en proceso
 - c) Recomendación no cumplida
- ◆ Ayudar a los involucrados, responsables directos mediante la asesoría permanente para implantar las recomendaciones formuladas en el informe de auditoría.
- ◆ Orientar y conducir a los auditores en la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente sobre el grado de aplicación de las recomendaciones.
- ◆ Evaluar el impacto de las recomendaciones implantadas en la solución de las respectivas observaciones.
- ◆ Controlar las acciones correctivas, que sean estas favorables para lograr la alta eficacia de la actividad de auditoría interna, ayudando a la obtención de beneficios en favor de la organización.

Será responsabilidad de la administración de la empresa decidir las acciones apropiadas a adoptar como respuesta a los hallazgos de auditoría reportados. Por lo que asumirá el riesgo de no adoptar las debidas acciones correctivas.

El proceso de seguimiento de recomendaciones deberá incluirse en el plan de trabajo del auditor interno. También se diseñarán los programas específicos de seguimiento de las recomendaciones para cubrir todas las áreas examinadas, esta programación se deberá basar en el riesgo, en el grado de dificultad e importancia del tiempo para establecer la respectiva acción correctiva.

Para finalizar, se deberá emitir un informe de seguimiento que deberá comprender básicamente lo siguiente:

1. El grado de cumplimiento, la observancia de las recomendaciones en términos porcentuales por departamentos o áreas revisadas.
2. Las recomendaciones que no hayan sido implantadas, con las razones, causas que originaron la falta de aplicación de las mismas con el impacto que esto ocasiona y las medidas correctivas y preventivas para regularizar la situación revelada.

El informe de seguimiento deberá ser comunicado a la máxima autoridad de la empresa, es decir al gerente general de la compañía, para consensuar, adoptar una decisión de común acuerdo respecto a la situación de las recomendaciones implantadas.

2.4.6.1.4.1. Procedimientos Generales de Seguimiento de Recomendaciones

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1.	Elaborar el plan de seguimiento de implantación de recomendaciones.	AUDITOR INTERNO
2.	Diseñar los programas específicos de seguimiento de las recomendaciones.	AUDITOR INTERNO
3.	Ejecutar el proceso de seguimiento de aplicación de recomendaciones, evaluando y comprobando la aplicación de las acciones correctivas formuladas para las distintas áreas de la empresa.	ASISTENTES

N.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
4.	Vigilar y controlar la aplicación de los procedimientos para obtener evidencias suficiente, competente y pertinente sobre el grado de aplicación de las recomendaciones por parte de los responsables directos del área auditada.	SUPERVISOR
5.	Reportar la información obtenida acerca del grado de cumplimiento de las recomendaciones formuladas.	SUPERVISOR
6.	Elaborar el informe de la implantación de las recomendaciones o medidas correctivas, que contendrá: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de recomendaciones. • Logros alcanzados. • Recomendaciones no implantadas con los respectivos motivos y causas que lo originaron. 	AUDITOR INTERNO
7.	Comunicar a la máxima autoridad de la empresa el informe para decidir la situación respecto a la implantación de recomendaciones.	AUDITOR INTERNO
8.	Elaborar el informe definitivo de seguimiento, el que quedará archivado en el departamento de auditoría interna, en el archivo permanente.	AUDITOR INTERNO


2.4.6.1.4.2. Diseño de los principales formularios y formatos

Para el desarrollo del proceso de seguimiento de implantación de recomendaciones, el departamento de auditoría interna utilizará los siguientes formularios y formatos:

◆ Control de recomendaciones.

◆ Informe de seguimiento de recomendaciones.

◆ Control de recomendaciones.

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;"> FABRILFAME S.A. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA CONTROL DE RECOMENDACIONES </div>									
ÁREA EXAMINADA: _____					INFORME No _____				
FECHA: _____									
RECOMENDACIONES				IMPLEMENTACIÓN		CUMPLIMIENTO			SEG.
N.	ÁREA CUENTA	DEFIC.	SOLUCIÓN PROP.	RESP.	FECHA	REC. CUMPLIDA	REC. EN PROCESO	REC. NO CUMPLIDA	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Elaborado por: _____ Fecha: _____ </div> <div> Supervisado por: _____ Fecha: _____ </div> </div>									



FABRILFAME S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Quito, xxxx xx de 200x

Señor

GERENTE GENERAL

Presente

Hemos efectuado el Seguimiento de Recomendaciones emitidas por nuestro departamento con la finalidad de determinar su grado de implementación.

Nuestro examen se llevó a cabo de acuerdo a Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, en consecuencia, aplicamos pruebas a los registros, documentación e información pertinentes, e incluimos los procedimientos de auditoría que consideramos necesarios.

1. Cumplimiento de las observaciones por departamentos en términos porcentuales:

RECOMENDACIONES	No	%
Recomendación cumplida		
Recomendación en proceso		
Recomendación no cumplida		
Rechazada		
No verificada		
TOTAL EMITIDAS		

Continuación del informe de seguimiento de recomendaciones.



FAME

FABRILFAME S.A

FABRILFAME S.A.

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

2. Razones, causas que justifican la falta de implementación de recomendaciones y las medidas para superarlas en futuros informes:

Auditor Interno Jefe del departamento

2.4.6.1.5. Supervisión de la Auditoría Interna

La supervisión es un proceso técnico, permanente y oportuno que consiste en revisar y evaluar objetivamente el rendimiento y la calidad del trabajo del personal de auditoría interna con el propósito de que se cumplan los objetivos propuestos.

La supervisión estará presente durante todo el proceso de la auditoría interna, en cada una de sus fases, esto es, desde que se recopila información para planificar el trabajo hasta que se emite el informe respectivo, debe ser llevada a cabo de manera continua y adecuada en todos los trabajos de auditoría interna con el objeto de asegurar la más alta calidad, la observación de las políticas y normas de auditoría aplicables, el logro de sus objetivos establecidos y el desarrollo profesional del personal.

La calidad de los trabajos de la auditoría interna, significa la comprobación y seguridad de que todas sus etapas como: la planificación, ejecución, comunicación del informe y seguimiento de recomendaciones hayan sido desarrolladas en base a los principios y normas establecidas para su ejercicio.

Por lo tanto, el principal objetivo de la supervisión es garantizar la calidad y exactitud de los trabajos de auditoría realizados, asegurándose que los objetivos propuestos se cumplan. La supervisión de la auditoría interna incluye:

- ◆ Proporcionar instrucciones apropiadas a los asistentes.
- ◆ Vigilar el avance del trabajo de auditoría para lo que considerará la habilidad y competencia de los asistentes para realizar las tareas encomendadas, la comprensión del objetivo de la auditoría por parte del equipo de trabajo y el cumplimiento de las actividades de auditoría con el plan de auditoría y el programa respectivo, considerando las modificaciones que se realicen durante su realización.
- ◆ Vigilar el cumplimiento de las normas profesionales.
- ◆ Asegurar que los papeles de trabajo cumplan con requisitos y normas establecidas que respalden los hallazgos y recomendaciones del informe de auditoría y verificar que sean veraces, objetivos, claros y oportunos.

CAPÍTULO III

3. AUDITORÍA INTERNA - MARCO TEÓRICO

3.1. AUDITORÍA INTERNA

En la actualidad, la empresa ha ido evolucionando tanto económica como socialmente y ha introducido nuevos sistemas de administración y gestión, por lo que se hace necesario contar con la llamada auditoría interna.

La auditoría interna se establece como un elemento objetivo e independiente, que ayuda a la dirección en el control directo de las operaciones y les aporta información, análisis, evaluaciones y recomendaciones, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización.

La auditoría interna ocupa un papel muy importante en la empresa moderna, constituyéndose un factor aliado de la dirección, que asegura la correcta administración, uso y control de los recursos humanos, materiales y financieros, permitiéndole actuar y reaccionar efectivamente ante las exigencias actuales.

Por lo tanto, sin la función de auditoría interna, no será posible garantizar el éxito de la organización, pues su participación contribuirá a la mejora de sus procesos y actividades de gestión, dirección y control orientándola al cumplimiento de metas y objetivos que garanticen su progreso económico y social.

Por consiguiente, es necesario el estudio y análisis del marco teórico de la auditoría interna, para lograr la comprensión y entendimiento de su concepción moderna, para llevarlo a la práctica y lograr los resultados esperados.

3.1.1. Definición

La auditoría en términos generales es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias acerca de las afirmaciones relacionadas con las actividades económicas, administrativas, con el fin de

determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego revelar los resultados a las personas involucradas.

Este examen se realiza por profesionales calificados e independientes de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

La auditoría de acuerdo a la procedencia de los auditores, puede ser:

- ◆ Auditoría externa
- ◆ Auditoría interna.

La auditoría externa es el examen que se realiza a los estados financieros, esto es transacciones, cuentas, rubros, pertenecientes a un período, evaluando el cumplimiento con disposiciones legales e internas vigentes y el sistema de control interno contable, a fin de emitir un dictamen sobre la razonabilidad de los mismos.

La auditoría externa se práctica por profesionales facultados, que no son empleados de la empresa.

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de cooperar con la función del auditor externo.

El presente trabajo de investigación, enfoca a la auditoría interna, para la que existen numerosas definiciones, desarrolladas por diferentes autores y organismos, a continuación se expresan algunas de ellas:

“La Auditoría Interna es fundamentalmente un control de controles, es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección. Expresado de otro modo, es un control administrativo que funciona sobre la base de la evaluación de otros controles”.¹⁷

¹⁷ BACON, Charles A., Manual de Auditoría Interna, Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, México, 2da. Edición, 1973. Pág. 2.

“Auditoría Interna es la evaluación independiente de las diversas operaciones y sistemas de control dentro de una organización, a fin de determinar si las políticas, procedimientos establecidos son aplicados, los recursos son utilizados eficiente y económicamente, y si los objetivos de la organización se están realizando”.¹⁸

“La definición aprobada en diciembre del año 2000, por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América, es como sigue:

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección”.¹⁹

De las concepciones expuestas anteriormente, puedo concluir lo siguiente:

La auditoría interna constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye al mejoramiento de las operaciones y de los sistemas de control de la organización, permitiendo el descubrimiento de fallas o vulnerabilidades existentes, proporcionando un servicio de calidad a los más altos niveles de dirección.

La auditoría interna es una actividad independiente de evaluación, que tiene la capacidad de examinar y evaluar la eficacia de las operaciones y del control interno incorporado a ellas.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva, pues el profesional que realiza la auditoría interna es un empleado de la empresa que actúa con independencia de criterio y objetividad en el desarrollo de sus funciones, es decir

¹⁸ SAWYER, L., Auditoría Interna, Editorial Norma Parte I, México, 1999. Pág.15.

¹⁹ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 25.

que toma sus decisiones libre de presiones con imparcialidad en sus actuaciones en beneficio de la organización, ganándose el prestigio, la confianza y el respaldo de quienes creen y se apoyan en su labor.

La auditoría interna es una actividad de aseguramiento y consulta, es decir que brinda apoyo y asesoramiento a la dirección en el control directo de las operaciones contables, financieras y administrativas y del control interno incorporado a ellas, permitiendo determinar el cumplimiento de las políticas, procedimientos establecidos, la utilización económica, eficiente y eficaz de los recursos disponibles en la empresa, y el logro de los objetivos previstos.

La auditoría interna agrega valor a la organización, aportando con acciones encaminadas a la búsqueda de oportunidades de mejora, que se transformen en beneficios para la organización, generando calidad, productividad y eficiencia en las actividades realizadas en toda la empresa.

La auditoría interna en la empresa moderna, funciona como una herramienta gerencial, que cambió de señalar irregularidades y deficiencias de control luego de producidos, a una acción proactiva que permite identificar, medir, priorizar y neutralizar los riesgos.

Por lo tanto, la auditoría interna actúa dentro de todas las áreas de la organización, como un elemento objetivo e independiente que ayuda a la dirección en el control directo de las operaciones, proporcionándole sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento de sus actividades, contribuyendo con su función principal de asesoría al cumplimiento de objetivos y metas establecidos en la empresa.

3.1.2. Evolución Histórica

“La Auditoría Interna nace en la década de los años 20 cuando los gerentes de las primeras grandes corporaciones reconocieron que no eran suficientes las auditorías anuales de los Estados Financieros realizados por auditores externos,

sino que surgía la necesidad de una participación de los empleados para asegurar registros financieros precisos y oportunos, y así evitar el fraude”.²⁰

En la actualidad, la necesidad de la función de la auditoría interna en la empresa, aparece a medida que esta aumenta en volumen y en complejidad, y se hace imposible para la dirección el control directo de todas las actividades desarrolladas en la empresa, ya que no existe el tiempo suficiente para ello, obligándolo a atender cuestiones más importantes, dejando de lado operaciones que requieren de un mayor control para asegurar su efectiva realización.

Debido a estas exigencias, la auditoría interna cumple un papel muy importante en las organizaciones, contribuyendo con su participación al fortalecimiento de sus sistemas, procesos, operaciones y actividades.

Es por ello que la auditoría interna ha ido ampliando sus funciones de acuerdo a las necesidades de la organización.

Su evolución se puede distinguir en tres etapas:

Primera etapa:

Esta etapa comprende desde su aparición hasta los años cincuenta. La auditoría interna surge por la necesidad de obtener precisión en las cuentas y la prevención del fraude, es decir que su función se limitaba a la verificación de registros contables y financieros de transacciones realizadas, comprobando la exactitud de saldos del activo, del pasivo, del patrimonio y de las cuentas de resultado, garantizando la práctica de los principios contables generalmente aceptados y protegiendo los activos de la organización ante el riesgo del fraude.

Segunda etapa:

La segunda etapa comprende la década de los años sesenta. En esta etapa, la función de la auditoría interna se amplía, a la función de verificar los registros

²⁰ WHITTINGTON, Ray, Auditoría Un Enfoque Integral, McGraw Hill, Colombia, 12va. Edición, 2003, Pág. 592.

contables y financieros, se suma la de vigilar el cumplimiento de la normativa interna de la empresa, que comprenden las normas planes, políticas y procedimientos, ayudando a la toma de decisiones, la salvaguarda de activos y a la gestión empresarial.

Tercera etapa:

Comprende desde la década de los años sesenta hasta la actualidad. En la tercera etapa, la auditoría interna se concibe como una herramienta gerencial que mediante su actuación en el área administrativa, tanto operacional, como financiera, proporciona servicios de implementación y de protección a la dirección. La actividad de auditoría interna realiza exámenes y evaluaciones sobre la efectividad de controles establecidos, proporcionando sugerencias y recomendaciones sobre los resultados obtenidos, informando hallazgos existentes con el fin de mejorar las operaciones de la organización.

En la actualidad la auditoría interna constituye un amplio examen de la empresa, el auditor interno procede a la revisión de sus planes y objetivos, métodos y controles, significación operacional y utilización efectiva de los recursos disponibles.

Las etapas de evolución de la auditoría interna muestran cómo su función ha ido cambiando del enfoque tradicional en el que el auditor interno era básicamente operativo, revisor de transacciones de operaciones económicas y financieras, de la práctica de la normativa interna y verificador de controles, con el tiempo ha pasado al enfoque moderno, en el que su función se ha expandido a proporcionar información a la dirección para evaluar si los objetivos y metas se están cumpliendo conforme a lo esperado o si son efectivos los controles establecidos para detectar riesgos e incrementar la eficacia de la empresa.

Por lo que hoy en día, surge un nuevo modelo en el que el auditor interno en vez de concebir y verificar controles, se dedica a detectar riesgos sugiriendo el modo en que la dirección los disminuya, ocasionando un cambio muy significativo en su labor, constituyéndose como un elemento clave para el éxito empresarial.

3.1.3. Objetivos

“El objetivo de la Auditoría Interna es ayudar a la administración a descargar su responsabilidad a través de recomendaciones objetivas como producto de sus estudios y análisis, para generar reacciones y acciones correctivas que garanticen un mejoramiento constante de las organizaciones”.²¹

Los principales objetivos de la auditoría interna son los siguientes:

- ◆ Ayudar a la dirección de la empresa, constituyéndose un elemento de apoyo y asesoramiento, que ayude al mejoramiento de las operaciones de la organización, informándole permanentemente sobre los problemas y conflictos que la afecten y proporcionándole los respectivos análisis, sugerencias y recomendaciones.
- ◆ Mantener un eficaz control interno en la empresa, que contribuya al logro de los objetivos de la organización.
- ◆ Asistir y apoyar a los miembros de la organización en el efectivo desarrollo de sus funciones y responsabilidades, proporcionándoles análisis, valoraciones, recomendaciones, consejo e información sobre las actividades examinadas.
- ◆ Promover el cumplimiento de las políticas, planes, normas y procedimientos establecidos en la empresa.
- ◆ Salvaguardar los activos de la compañía y asegurar su existencia.
- ◆ Lograr el buen funcionamiento de la organización, de sus sistemas operativos y de la utilización eficiente, efectiva y económica de los recursos disponibles en la empresa, por medio de una transparencia en la rendición de cuentas.

²¹ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 26.

- ◆ Asegurar el cumplimiento de recomendaciones y sugerencias en todas las áreas de la empresa.
- ◆ Detectar riesgos que atenten la efectividad de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.4. Funciones

Las funciones principales de la auditoría interna son las siguientes:

- ◆ Apoyar y asesorar a la dirección, informándole sobre irregularidades que van en contra de la organización y proporcionándole las acciones correctivas pertinentes para su solución.
- ◆ Vigilar y evaluar la eficiencia de las operaciones contables, financieras y administrativas y controles incorporados a ellas, presentes en todos los campos de la empresa.
- ◆ Examinar y evaluar si el control interno es eficaz, es decir si ayuda al logro de los objetivos de la empresa y proponer las medidas necesarias para mejorar al mismo.
- ◆ Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno.
- ◆ Evaluar y controlar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los miembros de la entidad.
- ◆ Verificar la existencia y el cumplimiento de las políticas, planes, normas y procedimiento, establecidos en la empresa.
- ◆ Comprobar que la información contable y financiera sea útil, confiable y oportuna.
- ◆ Implementar controles que ayuden a detectar y analizar riesgos.

- ◆ Verificar si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa, han sido utilizados eficiente, efectiva y económicamente.
- ◆ Verificar el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, si se realizan en concordancia con lo previsto.
- ◆ Aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y dirección.
- ◆ Informar oportunamente a la dirección de problemas, irregularidades y hallazgos encontrados.
- ◆ Examinar la organización y determinar las áreas críticas con mayor riesgo, que requieran de una atención más profunda.
- ◆ Proporcionar análisis, valoraciones, sugerencias, recomendaciones, consejo e información sobre las actividades examinadas.
- ◆ Garantizar la aplicación de recomendaciones y sugerencias en todas las áreas de la empresa, mediante el seguimiento.
- ◆ Desarrollar un trabajo en conjunto, contribuyendo con la práctica de su función al beneficio de toda la organización.
- ◆ Realizar exámenes especiales que la dirección le encargue, en cualquier área de la empresa y colaborar con el trabajo de los auditores externos.

3.1.5. Características

La actividad de auditoría interna se caracteriza por:

- ◆ Es una actividad realizada dentro de la organización, por un profesional facultado, que es un empleado de la misma.

- ◆ Su campo de acción comprende el examen de todas las áreas de la empresa, es decir que sirve para toda la organización.
- ◆ Creada para añadir valor y mejorar las operaciones de la empresa.
- ◆ Constituye un elemento asesor de la máxima autoridad, y va a servir para todos los demás niveles de la entidad.
- ◆ Es una actividad independiente y objetiva de evaluación, pues tiene la capacidad de examinar y evaluar la eficacia de las operaciones y del control interno incorporado a ellas.
- ◆ Es un control administrativo que examina y evalúa la adecuación y eficiencia de otros controles.
- ◆ Proporciona sugerencias y recomendaciones para corregir errores, omisiones, irregularidades y hallazgos detectados en la organización que van en contra del logro de sus objetivos.

3.1.6. Importancia

La auditoría interna cumple un papel muy importante en la empresa, pues debido a su evolución tanto económica: por el aumento en volumen y complejidad de sus operaciones, como social: por la extensión de sus servicios a una mayor cantidad de clientes, se hace imposible el control directo de sus operaciones.

Por lo que es necesario contar con la función de auditoría interna que ayude a la máxima autoridad y a los demás miembros de la organización, en el efectivo desarrollo de sus operaciones, proporcionándole sugerencias y recomendaciones sobre actividades examinadas.

Es importante que la auditoría interna cree una imagen de prestigio y seguridad ante el personal de la empresa, pues el éxito de su función, dependerá del grado de confianza y aceptación de quienes creen y se apoyan en su labor, ya que de

nada servirán sus informes, si los miembros de la organización no tienen fe en sus servicios.

La importancia de la auditoría interna se manifiesta a través de las funciones que desarrolla en la organización, su perspectiva moderna ha ampliado su labor, haciéndola más preventiva, en la que el auditor interno apoya y asesora con información, análisis y recomendaciones, aporta con valor agregado a las operaciones y brinda un servicio de calidad al más alto nivel directivo, por lo que es necesario que se cumpla cada una, para lograr un efectivo servicio.

3.1.6.1. Apoyo y Asesoría.

El nuevo enfoque de la auditoría interna es apoyar a todos los miembros que integran la organización, ayudando con alternativas de oportunidades para mejorar el desempeño de sus operaciones a un costo razonable, con mayor eficiencia y calidad en sus productos y servicios, garantizando la eficacia de políticas, procedimientos y reglamentos, contribuyendo al logro de objetivos y metas de la empresa.

Este apoyo, resulta del conocimiento que adquiere el auditor interno de todos los elementos de la propia organización durante el desempeño de su trabajo, que al ser comparado y evaluado con sus propios conocimientos, experiencia y formación profesional, le permite estar en condición de emitir sugerencias y recomendaciones que beneficien a la organización.

La auditoría interna asesora a la dirección, como un consejero, informándole sobre errores, problemas, irregularidades, hallazgos, riesgos, sobre la información examinada, proporcionándole sugerencias y recomendaciones útiles para disminuirlos, corregirlos o eliminarlos.

3.1.6.2. Valor Agregado

La auditoría interna aporta con valor agregado a la organización, proporcionando acciones encaminadas a la búsqueda de oportunidades de mejora que aumenten

la eficiencia y productividad y calidad de las operaciones desarrolladas en la empresa.

La realización de esta función de añadir valor a la organización, dependerá del grado de conocimiento que el equipo de auditoría interna tenga sobre las operaciones, procesos, sistemas, objetivos, metas, áreas críticas de la empresa y de la confianza y grado de aceptación que los auditados tengan en su labor.

Los valores adicionales que añade la función de auditoría interna en la empresa, pueden ser los siguientes:

- ◆ **Aporta valor estratégico.-** cuando asegura que existe verdadera coherencia entre los objetivos establecidos en la empresa y los medios disponibles para alcanzarlos.
- ◆ **Aporta valor productivo.-** cuando asegura la capacidad de la empresa para cumplir en tiempo y forma los compromisos asumidos con los clientes, optimizando los recursos disponibles con la mayor economía posible y a un costo razonable.
- ◆ **Aporta valor humano.-** a través de la asistencia, ayuda, capacitación y desarrollo de los individuos en sus funciones y responsabilidades.
- ◆ **Aporta valor financiero.-** cuando asegura por medio del monitoreo continuo de los riesgos y los controles, la conveniencia o no de decisiones para mejorar la rentabilidad de la institución.

El aporte más relevante de valor agregado a la compañía es el de detectar riesgos en controles ineficientes y ayudar a disminuirlos, mediante oportunidades de mejoramiento en todas las áreas de la empresa.

3.1.6.3. Servicio de Calidad

Brindar un servicio de calidad, es indispensable en la ejecución de cada una de las fases del trabajo de auditoría interna en la empresa, pues con ello se garantiza

y asegura que el equipo de auditoría desarrolla sus funciones de manera eficiente, eficaz y efectiva, generando la credibilidad, prestigio y confianza de la dirección y de los demás miembros de la organización.

Para ofrecer un servicio de calidad es necesario supervisar permanentemente para asegurar que el trabajo del equipo de auditoría, se está realizando en conformidad con normas, políticas y programas de auditoría interna.

El proceso de supervisión comprende:

- ◆ La planeación adecuada de instrucciones para el trabajo de sus subordinados.
- ◆ Convencimiento del cumplimiento del programa de auditoría interna previamente autorizado en cada examen realizado.
- ◆ Certeza de que todas las actividades de auditoría han quedado documentadas con los respectivos papeles de trabajo.

Para garantizar un trabajo de alta calidad, el auditor interno para el ejercicio de la auditoría interna debe tomar en cuenta las normas para el ejercicio de su profesión, y el código de ética profesional.

El equipo de trabajo de auditoría interna debe concientizar la importancia de la calidad en toda la organización, no solo en sus productos y servicios, sino en todas sus operaciones, manteniendo la credibilidad en sus funciones.

3.1.7. Campos de Aplicación de la Auditoría Interna

El trabajo de auditoría interna se lleva a cabo en todas las áreas que conforman la organización, por lo que su aplicación involucra los siguientes escenarios:

- Administrativo
- Financiero
- Operativo o de gestión.

Auditoría Interna Administrativa

“La auditoría interna administrativa revisa y evalúa si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes, y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando”.²²

Por lo tanto, la auditoría interna administrativa, comprende la medición y evaluación de métodos, sistemas y procedimientos, verificando su cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos establecidos en la empresa, así como también la evaluación del sistema de control Interno bajo los conceptos de eficiencia, efectividad y economía para que ayude a la protección y uso adecuado de los recursos disponibles en la organización, contribuyendo al logro de los objetivos previstos.

La auditoría interna administrativa es la principal herramienta para la revisión y evaluación del desempeño organizacional, de la estructura orgánica, la utilización del elemento humano y de los objetivos de la empresa, a fin de informar los resultados logrados, para la prevención de inconvenientes. Por lo que sus objetivos principales son el control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje y toma de decisiones.

La auditoría interna administrativa aporta a los directivos un enfoque sobre la forma como está siendo administrada la organización por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, permitiendo conocer aciertos y desviaciones en aquellas áreas que demandan una mayor atención, para proporcionar inmediatamente las acciones correctivas necesarias.

Apoya a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, señalando fallas, problemas, deficiencias, obstáculos, proporcionándoles los respectivos análisis, evaluaciones, sugerencias, recomendaciones, asesoría e información sobre las actividades revisadas.

²² SANTILLANA, Juan Ramón, Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera, Ecafsa, México, 1996. Pág. 25.

Auditoría Interna Financiera

La auditoría interna financiera consiste en la revisión de los estados financieros con el fin de manifestar una opinión sobre las cifras y rubros del balance y de las cuentas de resultados, si estas presentan razonablemente la situación real de la organización, y si se cumplen en base a normas contables.

La auditoría interna financiera se complementa con la evaluación del control interno incorporado a éstas operaciones financieras y se realiza en base a las normas de auditoría generalmente aceptadas. A través de este examen se asegura la confiabilidad, veracidad e integridad de la información financiera y los medios usados para identificar, clasificar y reportar la información.

Auditoría Interna Operativa o de Gestión

La auditoría interna operativa o de gestión es aquella que tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización.

La auditoría interna operativa es el examen y evaluación de los sistemas, controles y desempeño en relación con los objetivos de la empresa, bajo los términos de eficiencia, efectividad y economía de las distintas operaciones desarrolladas en la organización para emitir un informe que contenga recomendaciones sobre la situación global de la empresa y la actuación de la dirección.

La evaluación que realiza el auditor interno operativo, es el control del cumplimiento de normas, determina si en la práctica los objetivos de la dirección se han logrado, para lo cual mide la capacidad de ejecución del trabajo en las diferentes áreas de la empresa.

La auditoría interna operativa o de gestión evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia, como por ejemplo: procesamiento de datos, adquisiciones, servicios administrativos, autorizaciones de pagos, entre otras.

Para ello debe estar debidamente capacitado, para poder identificar los síntomas superficiales que le advierten la existencia de falencias, problemas, riesgos, deficiencias en los controles, para revelar los hallazgos a través de ideas lógicamente organizadas de los probables factores y causas que lo originaron.

Este tipo de auditoría es importante ya que la dirección necesita conocer como se está desarrollando el trabajo en cada una de las áreas de la organización, teniendo la seguridad del eficiente trabajo para lograr metas y objetivos previstos.

Lo que la gerencia requiere mediante la auditoría interna operativa es:

- ◆ Exámenes y evaluaciones del desempeño de las áreas en concordancia con los objetivos establecidos.
- ◆ Informaciones, evaluaciones, acerca de la aplicación de las actividades establecidas en los planes, programas y políticas y que tan efectivos resultan en todas las áreas operacionales.
- ◆ Seguridad y confianza de los planes, programas y proyectos elaborados para toda la organización contenido.
- ◆ Así como también sugerencias sobre oportunidades y alternativas para mejorar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.
- ◆ Información sobre deficiencias y debilidades en los controles de las operaciones en lo que concierne a pérdida, daño o desperdicio de los recursos.

3.1.8. El Auditor Interno en la Empresa

El volumen y la complejidad de las operaciones que se llevan a cabo en las organizaciones, demandan los servicios de un equipo de auditoría interna competente, altamente calificado para realizar con eficacia sus funciones y responder a las exigencias actuales de la empresa moderna.

Por lo que, el equipo de auditoría interna en la empresa es de gran importancia, pues su presencia significa la seguridad y confianza de que las operaciones administrativas, financieras, contables, y los controles incorporados a ellas, se están realizando correctamente contribuyendo a alcanzar los objetivos y metas de la organización. A continuación se presenta el perfil profesional al que deben ajustarse los miembros del área de auditoría interna para la ejecución de su trabajo:

Perfil profesional:

Los auditores internos deben reunir los requerimientos tanto profesionales como personales, para desenvolverse en la realización de su trabajo y asegurar un servicio de calidad para beneficio de la organización.

Requisitos Profesionales

- ◆ En cuanto a la educación, el personal debe tener estudios superiores, poseer título universitario en carreras afines al campo de aplicación, en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado y en cualquier otra especialización según la necesidad del examen a desarrollarse en la organización.
- ◆ Respecto a la experiencia, los auditores internos deben demostrar un número de años de experiencia en auditoría, contabilidad, suficientes para el dominio de su función, constituyendo la principal arma para poder desenvolverse profesionalmente.
- ◆ Los auditores internos deben poseer los conocimientos, técnicas y disciplinas necesarios para la realización de las auditorías internas, como: contabilidad, costos, economía, finanzas, administración, métodos cuantitativos, estadística, y sistemas de información.
- ◆ Así como también conocimientos del marco normativo vigente que regulan la empresa, y de leyes y normas que regulan la profesión, técnicas y

procedimientos de auditoría, necesarios para la realización de la auditoría interna a fin de proveer un servicio confiable y de calidad.

- ◆ Los auditores internos deben tener conocimiento del Código de Ética Profesional, que en esencia apela a altas normas de honradez, objetividad, diligencia y lealtad.

Requisitos Personales

- ◆ Debe tener buena presencia, es decir impecable en su apariencia, complementándola con una actitud que demuestre seguridad y eficiencia profesional.
- ◆ Debe tener el debido cuidado profesional para realizar el trabajo de auditoría interna, es decir un auditor interno prudente y competente, con capacidad de considerar la existencia de hechos mal intencionados, errores y omisiones, ineficacias, despilfarros, ineffectividades y conflictos de intereses.
- ◆ Facilidad para interactuar, tacto y cortesía en sus relaciones con los miembros de la organización, para comunicarse de forma efectiva y empatía para ser capaz de ponerse en la situación de los demás.
- ◆ Claridad de expresión verbal y escrita para el desarrollo de sus informes, que sean precisos, puntuales en sus sugerencias y recomendaciones.
- ◆ Capacidad para trabajar en equipo.
- ◆ Habilidad para el análisis, síntesis y evaluación de la información, a fin de proporcionar sugerencias y recomendaciones adecuadas.
- ◆ Actitud positiva, espíritu de superación, entusiasta y creativo en su labor, para que aporte con el desarrollo de controles eficientes, que proporcionen aciertos y errores cometidos en la empresa y ayuden a la dirección en la

toma de decisiones, rendición de cuentas y sostenibilidad de sistemas y procesos.

- ◆ Moralidad intachable, es decir deberá tener un comportamiento ético, correcto en la realización de sus funciones, utilizando la información obtenida con la debida confidencialidad, en beneficio de la empresa y no para otros fines que puedan afectar su situación y con integridad, para informar con honestamente la verdad sobre la información examinada, generando la confianza y seguridad en su trabajo.
- ◆ Organización personal, pues se requiere de colaboradores responsables y disciplinados, que tengan bien claro, cuáles son sus obligaciones, y las desenvuelvan con la suficiente dedicación y en el momento oportuno.

El equipo de auditoría interna debe cumplir con los requisitos señalados para contribuir efectivamente a la aplicación de su nueva función que pasó de revisor a asesor de la máxima autoridad, de correctivo y de recomendaciones a preventivo en la detección de riesgos, originando un cambio transcendental para el mejoramiento de la entidad.

3.2. CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR INTERNO

Los auditores internos deben conocer que para su desempeño, tienen la obligación de regirse al Código de Ética Profesional.

La ética general comprende las normas morales mediante las cuales un individuo decide su conducta.

La ética del auditor es un caso especial de la ética general, en la cual como profesional, el auditor recibe normas de conducta en su función hacia la empresa. El conocimiento y aplicación del Código de Ética Profesional por parte del auditor interno es fundamental, ya que mucho más que una declaración de responsabilidad, constituye una herramienta de trabajo, para demostrar ante los miembros de la organización que su profesión está interesada en proteger y

beneficiar los intereses de la sociedad, generando la confianza no sólo en su habilidad técnica, sino también en su moralidad.

El auditor interno no debe permitir que sus intereses personales entren en conflicto con los de la empresa, ni perjudicar con actos inmorales, el prestigio de la profesión.

La ética está constituida por principios y normas de comportamiento de los auditores internos, estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas.

A continuación los siguientes principios y reglas de conducta:

Integridad

La integridad, rectitud de los auditores internos genera confianza y seguridad en su ejercicio profesional.

Para lo que, los auditores internos realizarán sus funciones con honestidad, diligencia y responsabilidad, respetarán leyes y divulgarán la información en base a la ley y con la verdad, no participarán en actos ilegales que van en contra de la organización y perjudican la imagen de la profesión.

Objetividad

La objetividad profesional de los auditores internos al reunir, evaluar y comunicar la información sobre la actividad o proceso revisado, deben actuar con imparcialidad al revelar los resultados de sus exámenes, sin dejarse influenciaren su comportamiento o en sus juicios por intereses personales o de otras personas, conservando sus valores morales por encima de cualquier presión.

Para esto, los auditores internos no participarán en actividades que afecten los intereses de la organización, no aceptarán nada que comprometa su juicio profesional, divulgarán todos los hechos significativos, materiales que conozcan,

de no hacerlo, pueden distorsionar el informe de las actividades revisadas durante su trabajo y por consiguiente afectar a la organización.

Confidencialidad

La confidencialidad de los auditores internos se refiere al respeto que deben tener sobre la información que en su poder.

Para lo cual, los auditores internos serán prudentes en el uso y protección de la información obtenida en su trabajo, utilizándola para los fines en beneficio de la organización y no para intereses propios o de otras personas ajenas, no deberán divulgarla información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

Competencia

La competencia de los auditores internos se refiere a los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para desempeñar el trabajo de auditoría interna. Para esto, los auditores internos, ejecutarán sus trabajos con el debido cuidado y diligencia, aportarán con los suficientes conocimientos y aptitudes, se capacitarán continuamente para mejorar sus capacidades, destrezas, habilidades, actualizar sus conocimientos y desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las normas para la práctica profesional de auditoría interna.

Profesionalidad

Los auditores internos deben actuar con profesionalidad, es decir deben ajustarse a la ética que conlleva su profesión, no deben realizar actos que afecten su imagen.

Para lo que, los auditores internos deberán ser sinceros, respetuosos y leales, para lograr un ejercicio profesional honorable, así como también, establecerán buenas relaciones personales, lo cual es primordial para un efectivo trabajo de auditoría interna.

Independencia

Los auditores internos deben actuar con independencia tanto mental como de criterio, es decir, deben tomar sus propias decisiones en base a sus conocimientos, con inteligencia y con la total libertad para expresar sus juicios, libres de presiones de intereses ajenos a los principios de integridad y objetividad, que atenten en contra de la organización, sujetándose únicamente a las disposiciones legales, contribuyendo al logro de los objetivos de la entidad.

3.3. NORMATIVAS

Debido a la importancia que tiene la auditoría interna en la empresa, es necesario el establecimiento de normas que regulen su aplicación.

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Son las normas y criterios, mediante los cuales se evalúa y juzga la eficacia de un departamento de auditoría interna.

Para lo cual las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, constituyen un aspecto fundamental, ya que son los criterios y postulados básicos que guían y orientan al auditor para la aplicación de la auditoría interna en la organización.

Las normas de auditoría interna comprenden normas acerca de las condiciones mínimas del perfil que debe reunir el auditor, del desempeño de su trabajo en el campo y de la información que entrega como resultado de su labor.

Estas normas han sido establecidas con la finalidad de: entregar un marco para ejecutar actividades eficientes de auditoría interna, establecer bases para medir su trabajo y mejorar los procesos y operaciones en la organización.

Las normas de auditoría interna comprenden las siguientes:

1. Normas de Atributos

Son aquellas que se refieren a las cualidades, características que deben reunir los auditores internos para la realización sus funciones para que informen efectivamente a la máxima autoridad dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

- ◆ Independencia y objetividad
- ◆ Capacidad profesional
- ◆ Debido cuidado profesional
- ◆ Aseguramiento de la calidad

2. Normas sobre Desempeño

Estas normas detallan la naturaleza de las actividades de auditoría interna, proveen los elementos básicos, los criterios de calidad para la práctica de sus funciones en el trabajo de auditoría interna.

- ◆ Planeamiento.
- ◆ Supervisión y revisión.
- ◆ Leyes y demás disposiciones legales.
- ◆ Calidad de la evidencia.
- ◆ Gestión de riesgos.
- ◆ Control Interno.
- ◆ Apoyo a la dirección estratégica.

3. Normas de Información.

Estas normas constituyen los criterios para la presentación de los informes elaborados como resultado de los servicios de consultoría y de auditoría, en los que se expresan las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo desarrollado.

- ◆ Forma y contenido.

- ◆ Oportunidad y presentación.
- ◆ Comunicación de resultados.

Por lo tanto, para la ejecución de un trabajo de auditoría interna efectivo, es necesario observar estas normas que asegurarán un servicio de alta calidad.

Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)

Las normas de auditoría generalmente aceptadas son las regulaciones, los principios fundamentales a los que deberán ajustarse los auditores para el desarrollo del proceso de la auditoría.

Mediante el cumplimiento de estas normas, el personal del departamento de auditoría interna garantizará un trabajo profesional de alta calidad.

Estas normas han sido reconocidas a nivel internacional y se dividen en tres grupos que son los siguientes:

1. Normas Generales o Personales

Estas normas establecen los requisitos de preparación académica que deben tener los profesionales, se relacionan con la conducta, las aptitudes que debe reunir como auditor y las responsabilidades que debe ejercer durante el examen.

Entrenamiento y capacidad profesional:

El auditor interno debe tener conocimientos actualizados, capacitación y entrenamiento técnico y la suficiente experiencia para la adecuada aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría.

Independencia:

El auditor debe tener independencia de criterio, tomar sus propias decisiones, trabajando en beneficio de la empresa, aportando con un trabajo efectivo para

que contribuya a la toma de decisiones adecuadas. Se requiere de objetividad imparcialidad en sus actuaciones, asegurando así un informe de auditoría independiente, sistemática y objetivo dirigido a la máxima autoridad de la empresa.

Cuidado y diligencia profesional:

El auditor deber ejercer el debido cuidado y diligencia profesional en la ejecución y emisión del informe, para lo que realizará las cosas bien, con integridad, minuciosidad, esmero, responsabilidad en su desempeño.

2. Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas regulan la forma del trabajo en el campo del auditor con el objetivo de obtener una evidencia suficiente, competente y pertinente para respaldar la opinión del auditor emitida en el informe de auditoría.

Planeación y supervisión:

La auditoría debe ser planificada desde la formulación del programa de trabajo hasta la redacción del informe final, de una forma técnica y el trabajo del equipo de auditoría debe ser supervisado de forma oportuna y adecuada durante todas las fases del proceso de la auditoría.

Evaluación del control interno:

Todas las actividades que realiza el ser humano tienen que ser controladas por lo que se deberá evaluar el control interno de todo o parte de la organización, mediante la aplicación de herramientas como: cuestionarios, narrativas, flujogramas y entrevistas.

Los resultados obtenidos deben ser analizados correctamente para medir el grado de confiabilidad y así determinar los procedimientos de auditoría que se van aplicar para obtener la evidencia suficiente, pertinente y útil.

Obtención de la evidencia:

El auditor, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, obtiene evidencia suficiente, competente, pertinente y útil, que demuestre los hallazgos encontrados durante el examen de auditoría, constituyendo un elemento relevante para establecer sobre ellos, las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3. Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la elaboración, emisión y comunicación de los resultados obtenidos durante el examen de auditoría, mediante la realización del informe.

Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

El informe debe especificar si los estados financieros están presentados en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados, PCGA, que garantizan la razonabilidad de la información expresada en los mismos y su cumplimiento responsabilidad de la empresa examinada.

Consistencia:

El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el periodo actual en relación con el período anterior.

Revelación suficiente:

Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe.

Se hace referencia a dicha norma solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos relevantes o de importancia relativa a criterio del auditor.

Opinión del Auditor:

El auditor debe emitir el dictamen profesional acerca de la auditoría realizada, el mismo que contiene la expresión de una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.

3.4. DIFERENCIA ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

Debido a las exigencias actuales, cuando una empresa requiere de los servicios de auditoría interna y externa es necesario discernir entre el trabajo de cada una.

Las diferencias substanciales que existen entre estos servicios, se detallan a continuación:

Diferencia entre Auditoría Interna y Externa		
Respecto a:	Auditoría Interna	Auditoría Externa
1. Sujeto	Profesional, empleado de la empresa.	Profesional Independiente, ajeno a la empresa que audita.
2. Objetivo	Salvaguardar la empresa.	Evaluar la empresa.
3. Función	Examinar todas las operaciones de la empresa y a sus respectivos controles.	Examinar los estados financieros, para dar una opinión sobre su razonabilidad.
4. Grados de Independencia	Independencia limitada, atiende las peticiones de la dirección o del consejo.	Es totalmente independiente, sujeto a las normas técnicas de auditoría.
5. Responsabilidad	Laboral, responde a la máxima autoridad de la empresa. Dirigido a la gerencia, niveles de dirección.	Penal, responde a los diferentes usuarios del informe, tiene consecuencias jurídicas.

Diferencia entre Auditoría Interna y Externa		
Respecto a:	Auditoría Interna	Auditoría Externa
6.Examen	Evalúa los resultados finales y retrocede a como fueron alcanzados.	Evalúa actividades desde su inicio para llegar a los resultados finales.
7. Tiempo	Revisión en forma frecuente y continua.	Revisión generalmente una vez al año.
8. Informe emitido	Formula sugerencias y recomendaciones para mejorar controles y gestión de la empresa.	Emite un dictamen profesional, u opinión sobre los estados financieros.
9. Usuarios	Exclusivo para la empresa, especialmente la gerencia por su función asesora.	Diagnóstico para la empresa y terceras personas, público en general.

3.5. CONTROL INTERNO

3.5.1. Concepto

"Según el informe COSO se define al Control Interno de la siguiente manera: es un proceso efectuado por el cuerpo colegiado más alto (Consejo de administración, directorio, etc.) la gerencia y por el personal de una entidad, diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno o más de los siguientes grupos:

- ◆ Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- ◆ Confiabilidad de la información financiera y administrativa: y,
- ◆ Observancia de las leyes y reglamentos aplicables".²³

²³ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 113.

Por lo tanto, se trata de un proceso que incluye a toda la organización, son todas las medidas, métodos y mecanismos para asegurar el logro de objetivos de la empresa y el cumplimiento de funciones y responsabilidades vinculadas con la prevención, seguimiento y control de las operaciones económicas, financieras y administrativas, la protección de los recursos disponibles y del medio ambiente.

3.5.2. Objetivos

El objetivo del control interno en la empresa, es proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos.

El control Interno ha sido diseñado para ayudar a organizar, controlar, evaluar y mejorar las políticas, los métodos y procedimientos de la empresa, además de asegurar la obtención de información financiera confiable, oportuna y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

El control interno involucra los siguientes objetivos:

- ◆ Fomentar la eficacia y eficiencia de las operaciones, en lo que se refiere a recaudaciones, pagos, o a la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa, que sean estos con la mayor economía posible.
- ◆ Promover la utilidad, fiabilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas que sean estos los adecuados para el control eficiente de las operaciones e información de los resultados conseguidos.
- ◆ Ayudar a generar información útil, oportuna, adecuada, confiable y razonable sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales, esto es el manejo y control de los derechos y obligaciones de la entidad.
- ◆ Colaborar en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y procedimientos aplicables para que todo directivo y funcionario mantenga un proceso

transparente y ágil de redición de cuentas de los resultados de sus operaciones, de forma oportuna y confiable.

- ◆ Impulsar la capacidad administrativa para actuar y reaccionar, ante los problemas, conflictos del entorno para que pueda comprobar e impedir errores, malos manejos de los recursos así como también detectar los riesgos existentes en la organización.
- ◆ Ayudar a mantener la actualización y sostenibilidad de los sistemas de información, la tecnología, fundamentales para la organización.

3.5.3. Importancia del Control Interno

El control interno cumple un papel relevante y substancial en la conducción organización, mediante el control e información de sus actividades, contribuyendo con lo siguiente:

- ◆ Utilización eficiente y protección de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa.
- ◆ Producir información contable, financiera y administrativa confiable, real y oportuna, fijando y evaluando los procedimientos respectivos, que ayudan a la empresa en la toma de decisiones, para lograr sus objetivos.
- ◆ Detectar y controlar los riesgos de errores e irregularidades existentes en la empresa, identificar sus causas y proponer acciones correctivas factibles, evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables.
- ◆ Cumplimiento de las políticas, leyes, reglamentos y procedimientos aplicables para la realización de sus operaciones, para que estas sean desempeñadas de forma correcta y oportuna, contribuyendo a alcanzar los objetivos de la organización.

3.5.4. Clasificación

De acuerdo a las áreas de funcionamiento, y a que el control interno es global. Se clasifica en:

◆ Control Interno Administrativo

“Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen los procesos de decisión que lleven a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados”.²⁴

Por lo tanto, el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones desarrolladas en la empresa, este control establece las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

◆ Control Interno Financiero

El control interno financiero lo constituyen los mecanismos, procedimientos y registros establecidos para la salvaguarda de los recursos, la verificación de la exactitud de la información financiera, la veracidad y la confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes a través de los presupuestos respectivos

Por lo tanto, el control interno financiero se refiere a las medidas de control para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

◆ Control Interno Previo

²⁴ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 149.

“Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización”.²⁵

Por lo tanto, los controles previos se aplican antes de la ejecución de las actividades, por lo que es necesario prestarles la debida atención para evitar riesgos, futuras pérdidas de tiempo innecesarias y desperdicio de recursos, este control permite medir la capacidad de los empleados para realizar su trabajo de manera precisa, eficaz y oportuna.

◆ **Control Interno Concomitante**

El control interno concomitante o concurrente se refiere a los procedimientos y métodos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución.

◆ **Control Interno Posterior**

Es el examen que se realiza después de ejecutadas las operaciones financieras y administrativas, este control puede ser aplicado internamente mediante la auditoría interna de cada entidad y externo por medio de un organismo superior de control.

3.5.5. Componentes del Control Interno

El control interno está compuesto de cinco componentes que se relacionan entre sí y se derivan de la manera en que la dirección dirija o gestione la organización y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes de control interno son:

1.- El Ambiente de control:

²⁵ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 149.

El ambiente de control tiene que ver básicamente con la imagen institucional, la organización debe crear un entorno que permita el estímulo e influya en la actividad del recurso humano respecto al control y ejercicio de sus actividades.

Los factores de entorno de control incluyen la estructura de la organización, sus políticas, sus funciones y responsabilidades, sus elementos estratégicos, sus recursos, entre otros.

El ambiente de control tiene influye significativamente sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos en cada área de la organización, ya que si este es sólido y fuerte y se complementa con una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Pero únicamente un ambiente fuerte no asegura la efectividad del sistema de control interno, por lo que es necesario que de acuerdo a las exigencias de la empresa y para el logro de sus objetivos, complemente su accionar con una efectiva función de auditoría Interna.

El ambiente de control marca el funcionamiento de una organización y concientiza a sus empleados respecto al control que deben tener en sus operaciones.

Para que se genere este ambiente de control, se necesita de otros elementos relacionados al mismo, como son:

Integridad y valores éticos.- se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio de la empresa, durante el desempeño de sus operaciones, esto es funciones y responsabilidades propias.

Los altos directivos de la empresa deben dar el ejemplo y transmitir y fortalecer los valores éticos, es decir las debidas normas de conducta en la realización de su trabajo, que sea este con rectitud y honestidad.

Competencia.- lo que quiere decir que toda persona que pertenezca a la organización, debe poseer los conocimientos suficientes y las habilidades y destrezas, para desempeñar satisfactoriamente su cargo.

Juega un papel muy importante la selección del personal, pues para que una persona forme parte de la organización, influirán los conocimientos y capacidades que posea para aportar con un valor agregado a la organización, ya que la persona no trabajará para otra persona, sino en beneficio, para y por la organización en su conjunto.

Por lo que, “Los perfiles y requisitos de contratación deben ser establecidos por el usuario directo, el departamento que controla el personal, los niveles superiores; por otro lado, el proceso mismo de contratación, de igual modo es un acto de la organización ya que cada departamento, en la dimensión que le corresponde, actúa para evaluar las cualidades del posible candidato.”²⁶

Filosofía administrativa y estilo de operación.- es fundamental que se muestren los una adecuada estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades, políticas y prácticas del recurso humano.

Ya que el logro de los objetivos establecidos en la organización, dependerá de la correcta determinación de las políticas y estrategias para el desarrollo actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura organizacional, la distribución de funciones y responsabilidades a los empleados, en forma coordinada, respetando el campo de acción de cada cargo.

Experiencia y dedicación de la Alta Administración.- es primordial que los miembros de la organización, quienes ejecutan los criterios de control posean la suficiente experiencia y dedicación, esmero, comprometiéndose en la toma de las decisiones adecuadas para mantener un efectivo ambiente de control para la realización de las actividades de su función de forma eficiente.

2.- Evaluación de los riesgos

Se denominan riesgos a los factores que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

²⁶ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 130.

Debido a las exigencias actuales del mercado, a la evolución continua económica, social, industrial y legal de las organizaciones, es necesario disponer de medidas para identificar y contrarrestar los riesgos.

La evaluación de los riesgos, consiste en el control y la identificación de los problemas y deficiencias significativas, esta evaluación permite a la entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de metas y objetivos esperados, además sirve para formular las posibles causas y para establecer la forma como han de ser solucionados.

Existen diversos riesgos tanto externos como internos que pueden provenir del entorno como de la organización misma, por lo hay que tomar una acción previa a su detección, identificando claramente los diferentes objetivos de cada nivel interrelacionado, para lograr el objetivo común que enmarca a toda la organización.

“La auditoría interna juega un papel preponderante en este quehacer ya que su posición, enfoque de trabajo independiente y su preparación y conocimiento tanto de la organización como del mercado, le ponen en un espacio de oportunidad muy grande para aportar en beneficio de la organización no sólo al control de riesgos sino, además, al incremento de la rentabilidad, permanencia y crecimiento de la organización como negocio en el mercado”.²⁷

Por lo que se debe tomar en cuenta que un objetivo bien establecido conlleva la identificación de los factores que pueden evitar su logro y la administración debe establecer medidas para prevenir los riesgos a futuro.

Objetivos de Información Financiera, son aquellos relacionados con la obtención de información financiera suficiente y confiable.

Objetivos de Operación, son los que pretenden lograr efectividad y eficiencia de las operaciones.

²⁷ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004. Pág. 142.

Objetivos de Cumplimiento, son los que se orientan a través de leyes, reglamentos y políticas emitidas por la administración.

Los aspectos importantes para el análisis de riesgos son:

- ◆ Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- ◆ Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- ◆ Establecimiento de acciones y controles necesarios.
- ◆ Evaluación periódica.

Manejo de cambios, es vital implementar cambios para lograr la efectividad de controles internos establecidos, contribuyendo al éxito de los objetivos programados.

Riesgo de auditoría.-significa la probabilidad de que el auditor de una opinión de auditoría incorrecta, cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera significativa o relevante.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente.- es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de control.- es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Riesgo de detección.-es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor o detecten una representación errónea que existe en un saldo de una

cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

3.- Actividades de control

Son las acciones creadas para ejercer control en todos los niveles, constituyen los parámetros establecidos como políticas, sistemas y procedimientos realizados por el recurso humano, que sirven para medir el desempeño de los sistemas, personas y procesos y asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección.

Las actividades de control aseguran que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos que afectan al logro de objetivos, pueden ser las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativa y salvaguarda de activos, distribución de funciones, supervisión y el adecuado entrenamiento profesional.

4.- Información y comunicación

Esta actividad se refiere a la construcción de la información contable, que sea esta, la adecuada y oportuna. Su objeto es que los empleados comprendan cuál es su papel, su responsabilidad sobre el control interno de sus actividades, funciones y responsabilidades se relacionan con el trabajo de los demás miembros de la organización. La organización deben contar con sistemas de información eficientes, necesarios para comunicar la información financiera relevante a los niveles de dirección, además debe existir una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, órganos de control y accionistas de la entidad y a los organismos estatales.

5.- Supervisión o monitoreo

La supervisión es un proceso mediante el cual se comprueba, vigila y verifica el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo,

estas actividades de supervisión continua, se traducen en evaluaciones periódicas de los riesgos y de la eficacia de los procesos.

Las evaluaciones buscan identificar las debilidades de controles insuficientes para reforzarlos, eliminarlos o implantar nuevos.

Las deficiencias encontradas deben ser comunicadas a los niveles superiores y a los responsables directos de las mismas, para la aplicación de medidas correctivas.

Mediante el control internos e puede dar un grado de seguridad razonable no absoluta a la dirección, en cuanto a la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables y el consejo en cuanto al logro de los objetivos de la entidad, por lo que el éxito en su función se ve afectado por las limitaciones inherentes del control interno, que puede producir opiniones erróneas para la toma de decisiones.

El control interno puede deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad, por lo que la administración es responsable de evaluar y verificar la validez y efectividad y ejercer sobre el mismo una supervisión permanente para producir los cambios que se requieran de acuerdo a las exigencias cambiantes del entorno económico y social en el que se desenvuelve la empresa.

Una supervisión permanente del sistema de control interno, determina la correcta interpretación y el cumplimiento de políticas, evalúa si los cambios realizados en las condiciones de operación, han causado procedimientos obsoletos o inadecuados y establece oportunamente si es necesario tomar medidas efectivas de corrección cuando se originen fallas en el mismo.

La actuación del personal de auditoría interna en el sistema de control interno, es de mucha importancia, ya que provee los medios de revisión y evaluación para determinar la efectividad y eficiencia de los procedimientos ya establecidos en la empresa.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2. CONCLUSIONES

- ◆ Luego de realizado el trabajo de investigación, puedo concluir que debido al crecimiento en extensión, volumen y complejidad de las operaciones que realiza la empresa FABRILFAME S.A., se hace necesaria la implementación de un departamento de auditoría interna como un elemento objetivo e independiente que ayude a la dirección en el control directo y eficaz de sus operaciones y le aporte información, análisis, evaluaciones, sugerencias y recomendaciones, que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en la empresa y garanticen su progreso tanto económico como social.
- ◆ El departamento de auditoría interna de la empresa FABRILFAME S.A., trabajará en conjunto y coordinación con todas las áreas de la empresa, en beneficio mutuo, ya que no solo mejorará sus operaciones, sino también el personal de auditoría interna, ganará el prestigio y la confianza de quienes creen y se apoyan en su labor, lo que le exige asimismo la actualización permanente de sus conocimientos técnicos, normas y leyes de su profesión, para poder desarrollar efectivamente el proceso de auditoría interna y brindar un servicio de alta calidad, asegurando el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en sus informes.
- ◆ Con la creación del departamento de auditoría interna en la empresa FABRILFAME S.A., la máxima autoridad contará con una herramienta vital, que por medio de su función de apoyo y asesoramiento tanto a la gerencia como a los demás niveles de la empresa, contribuirá al mejoramiento de los procesos de gestión, dirección y control y logrará que en todos los niveles de la organización exista un proceso transparente de rendición de cuentas sobre la protección y optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, logrando el fortalecimiento de un sólido y efectivo sistema de

control interno, pues sin la función de auditoría interna no se podrá garantizar el éxito de la organización.

- ◆ En la actualidad, el auditor interno cumple un papel muy importante en la empresa moderna, pues no solo deberá limitarse a revisar cuentas y determinar errores, deficiencias o problemas, sino también deberá ayudar al mejoramiento de los procesos operativos, identificar las áreas críticas, los riesgos potenciales, las causas y las posibles soluciones.

4.3. RECOMENDACIONES

- ◆ Mediante la investigación se propone un departamento de auditoría interna que deberá actuar con independencia y objetividad frente a las diferentes hechos encontradas, deberá tener independencia de criterio es decir no se dejará influenciar por terceras personas e imparcialidad en sus actuaciones, trabajando en beneficio de la organización, cuidando sus intereses y no participando en situaciones que puedan perjudicarla, ayudando a la dirección en la toma de decisiones efectivas para el progreso de la organización.
- ◆ Para la creación del departamento de auditoría interna en la empresa, éste trabajo de investigación presentará los aspectos importantes, tales como: los pasos a seguir para su implementación, los objetivos, las políticas, las funciones y responsabilidades y los requisitos principales entre ellos el auditor interno deberá capacitarse continuamente en todos los campos de acuerdo al giro de la empresa para aportar con conocimientos actualizados en la realización de su trabajo, para estar en condiciones de evaluar sus operaciones y contribuir al desarrollo de la empresa, también podrán conocer y comprender el proceso para realizar la auditoría interna en la empresa y considerarán los asuntos significativos en cada una de sus fases de planeación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones.
- ◆ La función del personal del departamento de auditoría interna que la investigación propone ha sido concebida para ayudar, apoyar y asesorar a la

gerencia y a todos los niveles de la empresa, por lo que el auditor interno no deberá juzgar ni criticar hechos del pasado, más bien deberá preocuparse por las acciones correctivas en el presente y acciones preventivas para el futuro, propondrá soluciones a problemas o deficiencias detectadas, es decir deberá ser una unidad proactiva que trabaje con iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces que generen valor agregado en las operaciones, procesos y sistemas que se llevan a cabo en la empresa, constituyéndose como una inversión y no como un gasto innecesario.

- ◆ El auditor interno deberá proporcionar oportunamente las respectivas sugerencias y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría interna que será el producto final del trabajo de auditoría, las recomendaciones constituirán el punto clave para corregir las irregularidades y eliminar problemas que afecten a la empresa, por lo que el auditor debe cuidar que cuenten con los parámetros necesarios para implantarlas y aprovecharlas en beneficio de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ FONSECA BORJA, René, Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004.
- ◆ BACON, Charles A., Manual de Auditoría Interna, Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, México, 2da. Edición, 1973.
- ◆ SAWYER, L., Auditoría Interna, Editorial Norma Parte I, México, 1999.
- ◆ WHITTINGTON, Ray, Auditoría Un Enfoque Integral, McGraw Hill, Colombia, 12va. Edición, 2003.
- ◆ SANTILLANA, Juan Ramón, Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera, Ecafsa, México, 1996.
- ◆ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Altamente Springs, Florida.
- ◆ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Normas y Procedimientos de Auditoría, 16ava. Edición Tomo I, 1996.
- ◆ FABRILFAME S.A., Manual Integrado de Gestión, FF-SIGMC-001, Versión I, Ecuador, Año 2011.
- ◆ FABRILFAME S.A., Manual de Políticas Empresariales, FF-GRPO-001, Versión I, Ecuador, 2011.
- ◆ FABRILFAME S.A., Catálogo de productos y servicios, Ecuador, Año 2012.

NETGRAFÍA

- ◆ <http://ec.kalipedia.com>
- ◆ <http://www.holdingdine.com>
- ◆ <http://www.supercias.gob.ec>
- ◆ <http://www.mrl.gob.ec>
- ◆ <http://www.compraspublicas.gob.ec>
- ◆ <http://www.iess.gob.ec>
- ◆ <http://www.mrl.gob.ec>